Treasury Board of Canada, Secretariat

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-70
ISBN: 0-660-62295-5

Treasury Board of Canada Secretariat

2003–04 Estimates

A Report on Plans and Priorities

Lucienne Robillard
President of the Treasury Board

Table of Contents

Section I: Messages **1**

A. President's Message 1

B. Management Representation Statement 3

Section II: Raison d'être and Planning Overview **4**

Section III: Plans and Priorities by Strategic Outcome **7**

A. Stewardship 9

B. Human Resources Management 16

C. Service Improvement 21

D. Secretariat Administration 27

Section IV: Organization **29**

A. Organization of the Secretariat 29

B. Approved Business Lines 30

C. Planned Spending 31

D. Crosswalk Linking Strategic Outcomes and Business Lines 32

Annex 1: Management Board's Summary of Transfer Payments **33**

Annex 2: Details on Transfer Payments Programs in Excess of $5 million **34**

Annex 3: Management Board's Sources of Respendable and Non-respendable Revenue **35**

Annex 4: Net Cost of Management Board Program for 2002–03 ..... **36**

Annex 5: Key Government Themes and Management Initiatives **37**

Annex 6: Useful Internet Addresses for Treasury Board Reports and Policy Documents **38**

103-04611/

Section I: Messages

A. *President's Message*

I am pleased to present the 2003–04 Report on Plans and Priorities for the Treasury Board of Canada Secretariat. It provides details of the Secretariat's expenditure plans as well as the overall objectives, initiatives, and planned results over the period from 2003 to 2006

The public's expectations of government are growing. Canadians rightfully want better service, more effective stewardship of resources, and greater involvement in decision making. They are also coming to expect, as they should, a greater degree of accountability from those who manage and work in the Public Service.

We have an ambitious change agenda for management and the delivery of services in the federal government. It includes the implementation of more effective management practices; promoting better reporting to Parliament and the Canadian public on the government's programs, activities, and management; and improving the manner in which services are delivered to Canadians.

The 2003 Budget announced that the Treasury Board will lead a systematic and ongoing examination of all non-statutory government programs to ensure that they continue to be relevant, effective, and affordable. This review process will be launched in the coming fiscal year and will cover all existing non-statutory government programs over the course of the next five years. This new approach to continuously reviewing these programs and activities represents a major new initiative for the Treasury Board.

We are also dedicated to improving the management of the federal Public Service itself so that it is better able to respond to the needs of Canadians. In that regard, I tabled in Parliament last month the first major revision — in almost four decades — to the legislative and regulatory framework governing the management of our human resources in the Public Service. Successful implementation of this legislation, if approved by Parliament, will be a key priority for me this year. It will represent a significant step forward in Public Service management and help facilitate other important non-legislative changes in our management of the Public Service.

I encourage you to read this Report of Plans and Priorities to gain a better understanding of the ongoing efforts the Secretariat is making, on behalf of all Canadians, to ensure the excellence of the Public Service in the 21st century.

Lucienne Robillard
President of the Treasury Board

B. Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS).

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2003–2004 Report on Plans and Priorities*, as follows:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based will serve as the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Jim Judd
Secretary of the Treasury Board
and Comptroller General of Canada

Section II: Raison d'être and Planning Overview

Raison d'être

The Treasury Board and its Secretariat promote excellence in management, focusing on innovation, service to citizens, values, responsible spending, and results to give Canadians the effective and accountable government programs and services they deserve.

The Treasury Board is the Cabinet committee that is responsible for the overall management of the federal government's resources.[1] It is chaired by the President of the Treasury Board and includes the Minister of Finance and other ministers appointed by the Governor in Council. The Secretariat is the department that supports the Treasury Board. It is headed by the Secretary and Comptroller General, who reports to the President of the Treasury Board.

In 1997, the Prime Minister designated the Treasury Board and its Secretariat as the government's management board. As such, it serves Canadians by:

- acting as the government's "budget office" in providing advice and recommendations on managing expenditures across government;
- establishing management practices and policies to promote prudent and accountable management of public resources;
- reporting to Parliament and Canadians on the expenditure of public funds and setting standards for departments and agencies to report on their programs, activities, and expenditures;
- helping departments and agencies to develop and deliver programs that better meet the changing needs of Canadians;
- acting as the "Employer" of the Public Service and ensuring that Canadians are served by an effective, talented, and professional Public Service.

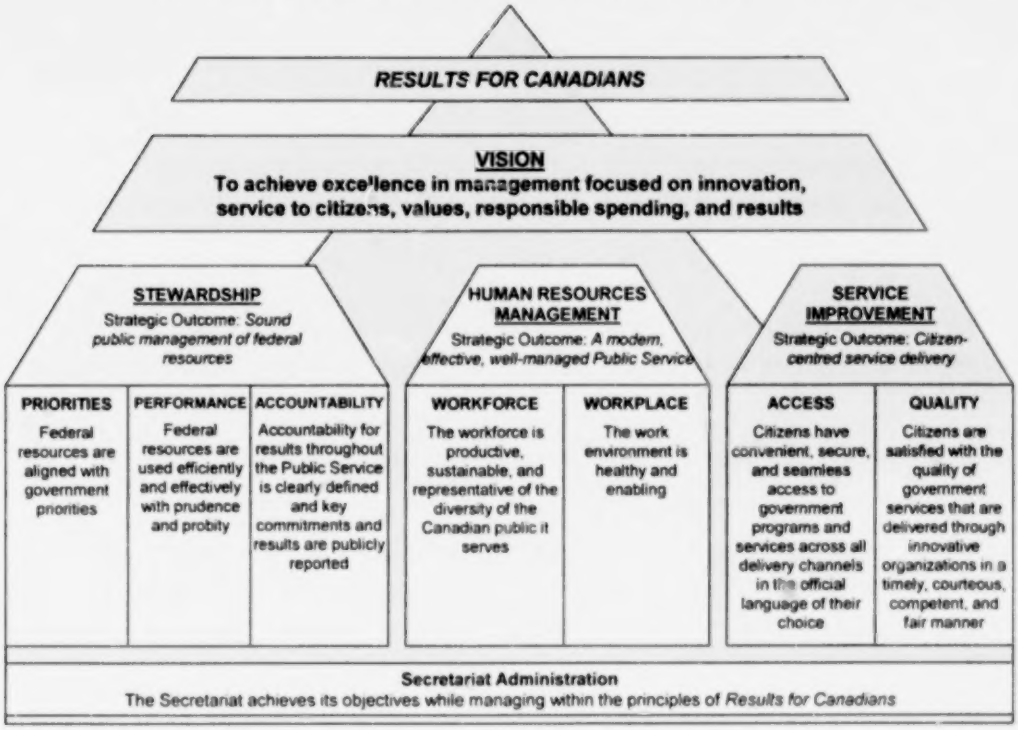
More information on the Treasury Board of Canada Secretariat can be found at the following Web site: www.tbs-sct.gc.ca. The document *Results for Canadians*, released in 2000, is also important in understanding how, together, the Treasury Board and its Secretariat work with departments and agencies to improve management practices across government.

Results for Canadians

[1] The Treasury Board's legal authorities include the *Financial Administration Act*, the *Federal Real Property Act*, the *Official Languages Act*, the *Privacy Act*, and the *Public Service Staff Relations Act*.

The following diagram represents the Secretariat's Strategic Planning and Results Framework that supports *Results for Canadians.*

TBS Strategic Planning and Results Framework



Planning Overview

Operating Environment

The Treasury Board of Canada Secretariat operates in a constantly evolving public policy environment. Decisions concerning resource allocations or service delivery must take into consideration a wide range of different factors both internal and external to government. New and unexpected priorities have arisen, for example, as a result of the post-September 11th security environment. Societal trends, such as shifting demographics, are beginning to have profound implications in areas like health care, other government programs, and workforce management.

The Treasury Board, through its Secretariat, is working with departments and agencies to meet government commitments, such as those set out most recently in the Speech from the Throne and the Budget. It will also continue its efforts to modernize public sector management practices to ensure that programs are administered and delivered effectively, that public resources are being managed prudently, that decisions are rooted in clear accountability, and that we have an effective Public Service to meet these goals. The management reform agenda covers a broad front.

Key Initiatives

In addition to the work already underway, the Secretariat will focus on several key issues that will help advance this broad agenda. They include:

- implementing the commitment in this year's Budget to lead a systematic and ongoing examination of all non-statutory government programs to ensure that government programs continue to be relevant, effective, and affordable;

- seeking parliamentary approval of Public Service human resources management reform legislation and moving to implement it as well as related non-legislative initiatives;

- improving reporting on programs and expenditures to Parliament and the public;

- meeting service improvement commitments, including the Government On-Line initiative, as well as assessing opportunities to better rationalize the use of information technology within government; and

- completing the review and rationalization of current Treasury Board policies and reporting requirements.

The next section outlines in more detail the results, priorities, plans, and resources associated with three strategic areas: stewardship, human resources management, and service improvement.

Section III: Plans and Priorities by Strategic Outcome

The work of the Treasury Board Secretariat is organized around three principal areas: stewardship, human resources management, and service improvement. This Report will address the desired outcomes in each of these key areas. In addition, it also provides information on Secretariat administration and how it supports the achievement of these objectives. These outcomes are:

Stewardship – The primary focus of the Secretariat's resource management activities is on ensuring that federal programs and services are sustainable, consistent with government priorities, and that they produce defined results. The Secretariat supports the Treasury Board's role in:

- the allocation and re-allocation of resources;
- the monitoring and analysis of the management of resources on a program, departmental, and sectoral basis;
- ensuring that resource management is integrated with the government's decision-making and priority-setting processes;
- reporting on government expenditures and setting the standards for Parliamentary reporting by government departments and agencies; and
- the establishment of policies and standards to improve management practices in departments and agencies.

Human Resources Management – A citizen-focused and results-oriented government requires the sustained efforts of a professional and motivated workforce across the Public Service. Good human resources management ensures that the right people are on the job and that they are well led and appropriately supported. The Secretariat plays several key roles in supporting good people management in that part of the Public Service for which the Treasury Board is the employer. These roles include:

- establishing overall policies in areas within which departmental managers administer their organizations, such as learning, workplace well-being, employment equity, language of work, and Public Service renewal;
- negotiating with Public Service bargaining agents the terms and conditions of work for unionized employees, as well as determining the compensation of excluded and un-represented employees;
- managing the various pension and benefit plans provided for Public Service employees;
- supporting departmental managers by advising on human resources management issues and assisting in the renewal of the human resources community; and

- supporting the development, learning, and management of the leadership community up to and including the level of Assistant Deputy Ministers (ADMs).

Service Improvement – The Government of Canada is committed to improving the quality, effectiveness, timeliness, and efficiency of its services in both official languages and across all delivery channels (in person, on the telephone, and on the Internet). The Secretariat contributes to this objective by:

- leading the development and implementation of the Government On-Line initiative and the Service Improvement Initiative, in co-operation with departments and agencies;

- ensuring the sound management and innovative use of information and communications technology across the government;

- developing and promoting the appropriate policies and human resources frameworks that are critical to enhancing the Government of Canada's services and their delivery.

Four operating principles guide service improvement in the federal government:

- citizens and businesses must be at the centre of service delivery;

- a "whole-of-government" approach is essential to drive citizen- or user-centric service delivery;

- transformation of business processes and integration of services is crucial to avoid the recreation in cyberspace of the current stove-pipe approach and to fully meet citizens' expectations for services; and

- there must be a clear return on investment (ROI), which factors in financial investment, as well as improved service.

A. *Stewardship*

Sound public management of federal resources

($ thousands)

	Forecast 2002–03	**Planned 2003–04**	Planned 2004–05	Planned 2005–06
Secretariat Operations	46,227	**41,585**	36,978	33,969
Full-time Equivalents	412	**384**	337	311
Centrally Administered Funds[1]	750,000	**774,500**	757,900	750,000
Total Planned Spending	796,227	**816,085**	794,878	783,969

(1) 2003–04 over 2002–03

The decrease of $4.6 million from 2002–03 to 2003–04 is mainly due to a reduction in reference levels for the Audit and Evaluation ($2.0 million), the Expenditure Management Information System ($1.6 million), and time-limited initiatives ($1.0 million) such as the Review Census, and Financial Information Strategy and Accrual Accounting systems.

Government Contingency fund (Vote 5) used to cover salary shortfalls and temporary transfers to departments for interim financing and planned disbursements to departments and agencies for Government-wide Initiatives (Vote 10).

The Treasury Board Secretariat is committed to seeing that Canadians receive good value and positive results for public expenditures. This is achieved by ensuring that federal resources are appropriately aligned with government priorities, that they are used in a prudent and effective manner, and that there is clear reporting on key commitments and results. Over the planning period (2003–04 to 2005–06), the Secretariat will continue to work with departments and agencies to achieve these outcomes through strengthened management practices and accountability, better allocation of resources, and the promotion of results-based performance that demonstrates responsible spending and adherence to values and ethics. The Secretariat will also continue to provide advice on effective management, with respect to policy and programs, and to undertake new initiatives to strengthen and improve management practices associated with stewardship.

While there continue to be significant benefits resulting from current efforts to improve management practices (e.g. modern comptrollership, integrated risk management, internal audit, evaluation, organizational performance measurement, and reporting), more has to be done. As a result, the government will initiate additional measures to further improve government-wide stewardship over the planning period.

The importance of linking resources to results and publicly reporting government performance in an open and transparent manner is now more crucial than ever. Technology has increased the capacity and the expectations for doing this. The Secretariat will be taking actions to produce demonstrable results in all areas of stewardship through greater collaboration with all key stakeholders, including Parliament and the Auditor General.

Key Commitments

The Secretariat will pursue new and better ways to ensure that resources are effectively aligned to priorities. As announced in the 2003 Budget, departments and agencies will be required to more rigorously review how their programs support government priorities; in addition, more extensive horizontal reviews across government programs will be undertaken. Over the period of the next five years, TBS intends to review all non-statutory expenditures of the government. To enhance government's ability to perform its resource and expenditure management role, the Secretariat will also develop a new integrated information system. Taken together, these efforts will allow TBS to find and implement ways to better serve Canadians and achieve better value for public investments.

The Secretariat will work with departments, agencies, and other key stakeholders to strengthen the foundations of modern management. It will continue to offer leadership in the government-wide implementation of modern comptrollership. It intends to accelerate results over the next 12 months and to secure sustainability of government-wide commitment in the longer term and establish government-wide requirements for accountability and reporting on strengthened management practices. This will include the development of a more formal management accountability framework for the management of public resources.

The Secretariat will lead the government's efforts to improve electronic reporting to provide more relevant and timely information to parliamentarians and citizens on expenditures and results across all departments and agencies. This is designed to enhance accountability, transparency, and public reporting to Parliament, which will in turn support better decision making. Efforts will include the establishment of a stable framework for strategic outcomes and will improve the clarity and measurability of strategic outcomes and alignment to programs. As well, work will be directed to improve the clarity, timeliness, and relevance of parliamentary reports to enhance public accountability and transparency. Improvements in these areas will be achieved through ongoing dialogue with departments and agencies, with parliamentarians, including parliamentary committees, and with the Auditor General.

Results, Priorities, and Plans by Strategic Outcome Element:

Priorities: Federal resources are aligned with government priorities

The Secretariat seeks two results:

- The allocation and reallocation of resources is based on sound financial and non-financial performance information and balances the needs of existing programs and new government priorities.

- Departmental expenditure plans (the Estimates) that reflect Treasury Board allocation decisions and government priorities and are tabled in Parliament in a timely manner.

Priorities and Plans	Time frame
Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management	
• Design and implement a new Treasury Board expenditure and management review process that rigorously assesses the existing resource base from both a departmental and "a whole-of-government" perspective, so that the Treasury Board is better able to reallocate existing resources to the highest priorities and improve expenditure management within the federal government.	Framework designed in 2003, followed by immediate implementation
• Develop and implement a new integrated information system, using a phased approach, in accordance with the approved project plan supported by regular status reports.	System design and development work undertaken in 2003
Providing Ongoing Support for Effective Resource Allocation	
• Provide ongoing analysis and advice to Treasury Board Ministers and ongoing direction and guidance to departments and agencies on resource allocation, in the context of achieving government priorities within the affordability bounds set by the fiscal framework.	Ongoing
Providing Ongoing Support for Effective Expenditure Management	
• Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to expenditure management; effectively manage the expenditure management system; and table in Parliament the Government's Main Estimates, Supplementary Estimates, and Reports on Plans and Priorities (RPPs) for government departments and agencies in an accurate and timely manner and in accordance with prevailing schedules and protocols.	Main Estimates, Supplementary Estimates, and Reports on Plans and Priorities tabled each year in Parliament in accordance with Parliamentary Calendar
• Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to aligning plans and priorities to results and continue to work with departments and agencies to improve the quality of RPPs and assess the degree to which annual improvements are being achieved, in conjunction with similar assessments of Departmental Performance Reports (DPRs).	Ongoing

Performance: Federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity

The Secretariat seeks the following result:

- Treasury Board policies and guidance are applied effectively and appropriately across government.

Priorities and Plans	Time frame
Achieving Management Excellence through the Implementation of Government-wide Modern Comptrollership	
Modern comptrollership is about strengthening the foundations of modern management – risk management, performance information, rigorous stewardship, and values and ethics. TBS provides ongoing leadership to the government-wide implementation of modern comptrollership. Specifically:	90 departments and agencies engaged by April 2004
• Manage the $30 million Innovations Fund; provide advice and support in the conduct of baseline assessments and the development of integrated management action plans; and monitor and report on departmental progress.	Minimum of 60 integrated modern management plans approved by departments and being implemented by April 2004
• Implement the learning agenda and social marketing strategy to create improved understanding of modern comptrollership principles and practices across government.	Minimum of 5000 Public Service managers engaged in modern comptrollership events in 2003–04
• Provide tools and guidance (on integrated control, management reporting, linking resources to results, managing cultural change) to departments and agencies in the area of modern management.	Comprehensive suite of tools and guidance to further modern comptrollership distributed by April 2004
• Monitor and report on modern comptrollership initiative.	Report completed by April 2004

Priorities and Plans	Time frame
Achieving Management Excellence through Strengthening of Government-wide Evaluation and Internal Audit Capacity and Results	
• Continue to lead the government's long-term commitment to renew and reposition the evaluation and internal audit functions as critical elements to modern management by investing in capacity building in departments and agencies and by providing ongoing direction and support through the two Centres of Excellence.	Assessment Report on the effectiveness of TBS Centres of Excellence for Internal Audit and for Evaluation completed by March 2005
• Prepare evaluation reports on the impact of these efforts with respect to the achievement of policy objectives for both evaluation and internal audit.	Evaluation reports for effectiveness of each of two policies completed by March 2006
Achieving Management Excellence through Ongoing Leadership, Direction, and Support to Government-wide Stewardship	
• As part of the review of the relevant TBS policies to rationalize and improve the effectiveness of its policies, an aggressive plan has been put in place to eliminate outdated policies and revise and consolidate the current policies under Stewardship, while enhancing their relevancy, clarifying roles, responsibilities, and accountabilities and providing more coherent direction to departments and agencies in the critical areas of sound management practices and linking these to priorities and results.	Framework in place in 2003 Revised policies developed and disseminated throughout the planning period
• On an ongoing basis, manage the government-wide implementation of Treasury Board policies and initiatives in the following areas: financial management, procurement and project management, real property and materiel management, strategic systems and infrastructure, internal audit, evaluation, security, privacy, access to information, and alternative service delivery. This is achieved through collaboration with departments and agencies in policy review and updates (in synchronization with the review of TBS policies); advancing professional development in the stewardship communities; building knowledge, raising levels of competency, sharing best practices, providing tools, and evaluating progress and effectiveness. Results are determined through assessments, evaluations, and specific deliverables, in accordance with work plans, and communicated through various means, including reports to Treasury Board, reports to Parliament, and information posted on the TBS Web site.	Ongoing

Accountability: Accountability for results throughout the Public Service is clearly defined, and key commitments and results are publicly reported

The Secretariat seeks two results:

- Relevant and timely government-wide performance information is available to Treasury Board Ministers, parliamentarians, and departmental decision makers.
- The audited financial statements of the Government of Canada are prepared and presented to Parliament in a timely and appropriate manner.

Priorities and Plans	Time frame
Reporting on Canada's Performance	
• Provide ongoing direction to departments and agencies to improve Results-based Management and reporting; work with them to produce an annual report on Canada's government-wide performance; and strengthen the electronic strategic outcomes database that supports it.	Report on Canada's Performance tabled each year in Parliament
Reporting on Departmental Performance	
• Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to accountability and results-based management and continue to work with departments and agencies to improve the quality of their Departmental Performance Reports (DPRs) and assess the degree to which annual improvements are being achieved, in conjunction with similar assessments of Departmental Reports on Plans and Priorities (RPPs).	DPRs tabled each year in Parliament
• Ensure targeted efforts are made to improve the clarity and measurability of departmental and agency strategic outcomes and develop a planning and management tool for departments and agencies that will help them set stable strategic outcomes and measures, better integrate their operations, better align resource allocation and management practices toward the achievement of results, and support rational allocation of resources, both departmentally and in horizontal areas.	Tool in place in 2003
Reporting on the Federal Government's Financial Performance	
• Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to government accounting; implement the necessary government-wide changes as a result of any government decisions with respect to implementation of full accrual accounting; and table the Public Accounts of Canada, including the Government's financial statements in Parliament, in an accurate and complete manner as early as possible.	Public Accounts of Canada tabled each year in Parliament before the statutory deadline of December 31

Priorities and Plans	Time frame
Reporting on the Potential for the Use of Accrual Budgeting and Appropriations.	
• Complete the first phase of this project with a report seeking a decision on future actions to be taken.	Accrual Budgeting Report: September 2003
Improved reporting to Parliament and Canadians	
• Work with parliamentarians, parliamentary committees, and the Auditor General to explore ways to improve relevance, clarity, and the timeliness of reports to Parliament.	Proposals for improvement will be developed by March 2004

B. *Human Resources Management*

A modern, effective, well-managed Public Service

($ thousands)

	Forecast 2002–03	**Planned 2003–04**	Planned 2004–05	Planned 2005–06
Secretariat Operations	86,681	**83,030**	66,749	64,217
Full-time Equivalents	443	**448**	377	360
Centrally Administered Funds[1]	1,205,395	**1,452,371**	1,609,520	1,784,220
Total Planned Spending	1,292,076	**1,535,401**	1,676,269	1,848,437

(1) 2003–04 over 2002–03
The decrease of $3.6 million from 2002–03 to 2003–04 is mainly due to a reduction in reference levels and time-limited initiatives such as the Employment Equity Positive Measures Program ($1.3 million), the second public service-wide survey ($1.2 million), pay equity ($0.6 million), and miscellaneous other initiatives ($0.5 million).

Includes Public Service Insurance (Vote 20) and planned disbursements to departments and agencies for Government-wide Initiatives (Vote 10).

The Public Service of Canada is facing human resources management challenges related to its capacity to support the federal government in reaching its future objectives. These encompass attracting and retaining the right talent; developing a new generation of leaders; improving labour-management relations in ways that will assist in the early resolution of disputes; managing compensation effectively; modernizing the human resources regime and related policies; and ensuring a bilingual workplace and representative workforce.

These challenges arise from key factors:

- an aging Public Service workforce whose average age exceeds that of the Canadian workforce in general and, as a result, a large number of anticipated retirements within the next decade;
- an anticipated decrease in the population of 20- to 44-year-olds that will present a recruitment challenge for the coming decade;
- the ability of the federal Public Service to compete with the private sector in attracting and keeping high-calibre employees under conditions of labour scarcity;
- an increasing focus among workers on personal satisfaction and fulfillment based on such factors as compensation and benefits, opportunity for development and advancement, recognition for work, and improvement in work-life balance;
- the increasing diversity of Canada's workforce;
- the ongoing requirement for employees to adapt to a complex and rapidly evolving knowledge-based environment; and

- the increasing demands that citizens are placing on all levels of government for effective and efficient service, responsible and accountable management of programs and finances, and transparency in their operations.

The Secretariat's efforts are focused in two areas. The first is building a workforce that is productive, sustainable, and representative of the Canadian public it serves. The second is creating a healthy and enabling workplace that will allow the Government to attract, support, and retain a quality workforce.

In February 2003, the President of the Treasury Board tabled Bill C-25, omnibus legislation seeking to modernize the legislative framework for the management of human resources in the federal Public Service. This legislation is intended to amend a number of existing statutes with a view to putting more responsibility in the hands of line managers; streamlining the staffing process for the Public Service; improving labour-management relations and recourse mechanisms; increasing mobility within the public sector; and improving our institutional capacity to deliver learning.

Should the legislation be approved by Parliament, the responsibility for its implementation will rest principally with the Treasury Board Secretariat. That will entail, among other things, effecting institutional changes, developing the required regulations and policies to underpin the new legislation, and ensuring that public servants understand and are able to use the new management framework effectively. Achieving all of this will require considerable effort and time, with a view to achieving full implementation by January 1, 2005.

The establishment of regulations and policies to support the legislation will be accompanied by the ongoing work to rationalize current policies and reporting requirements in this area.

The legislative reforms encompassed in Bill C-25 will be accompanied by a substantial, non-legislative change agenda touching many other parts of the current human resources management framework in the Public Service. These include changes in classification, the development of new learning requirements and programs, and changes in leadership development.

This is in addition to changes already being pursued such as, for example, the effort to promote greater diversity in the Public Service.

In order for federal institutions to become models for official languages program renewal, respect for Canada's two official languages must be reinforced as a fundamental value, and managers and employees must shift from focusing on meeting minimum requirements to achieving real bilingualism in the workplace. Official languages policies will be streamlined and a rebalancing of rights and obligations considered. New measures for official languages performance will be developed to monitor policy and program implementation.

The Secretariat is also in the process of developing a results-based approach to human resources management. Articulating public service-wide outcomes for managing people and human resources management systems is critical. Progress in achieving these outcomes will be gauged by performance measures and indicators, the development of which is now under way.

The following section sets out initiatives to address challenges facing the Public Service of Canada in the area of human resources management.

Results, Priorities, and Plans by Strategic Outcome Element:

Workforce: The workforce is productive, sustainable, and representative of the diverse Canadian public it serves

The Secretariat seeks two results:

- A competent federal Public Service, committed to excellence, that reflects the values and diversity of Canadian society;
- A workforce with reasonable compensation (including benefits) and working conditions, and with learning and development opportunities for employees that support the changing needs of departments and agencies.

The achievement of these results will be indicated by:

- the percentage of representation of the four designated groups within the Public Service of Canada as compared to the labour market availability of these designated groups;
- the degree to which the representation of Anglophones and Francophones within the Public Service of Canada reflects Canada's linguistic duality;
- a variety of methods developed to gauge the effectiveness of the Human Resources Management System; and
- the negotiation of collective agreements that balance the need for fiscal responsibility and enable the successful recruitment and retention of skilled employees in critical occupational groups.

Priorities and Plans	Time frame
Support of Human Resources Management Modernization	
• Implementation of legislation — prepare for the development of new policies/practices/approaches (e.g. staffing and staffing recourse, employee performance management, conflict resolution, mobility with separate employers, co-development with unions and training and development);	Transition to be completed by 2005
• Capacity building:	
- begin to prepare employees, managers, and human resources professionals for new roles under Human Resources Modernization;	2004
- strengthen human resources systems in government by increasing self-service options for employees and by implementing system linkages.	2006

Priorities and Plans	Time frame
Strengthening Compensation Management, including Classification Reform	
• Enhance compensation reserve control process systems and procedures.	2004
• Move forward with classification reform.	Group-by-group, beginning in 2003
Employment Equity, Official Languages, and Workplace Renewal	
• Embracing Change — prepare a status report on the representation of visible minorities within the Public Service and develop a strategy post-2003.	2004
• Assess progress on initiatives specified in response to the Parliamentary review of the *Employment Equity Act*.	2004
• Initiate cultural change for Official Languages based on values.	2003
• Revise developmental and recruitment policies and programs.	2004
Continuous Learning Strategy	
• Plan for the evaluation of the *Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada*.	2003
• Implement the Public Service Alliance of Canada/Treasury Board Secretariat joint learning program.	2003
• Develop an implementation strategy for the new Public Service orientation program for employees recruited into the Public Service.	2004
• Identify common knowledge needs and an implementation strategy for the Public Service.	2003

Workplace: The work environment is healthy and enabling

The Secretariat seeks two results:

- Workplaces where efforts, innovation, teamwork, and accomplishments are valued and rewarded and that are safe, well-equipped, and conducive to employee well-being.
- Managers, employees, and their representatives enjoy productive relationships, and leadership capacities of Public Service employees are enhanced.

The achievement of these results will be indicated by:

- the degree of employee satisfaction and workplace well-being measured against a baseline derived from the results of the 2002 Public Service Employee Survey; as well as
- the bench strength (tenure and demographic profile) of the leadership cadre, coupled with the intention of executives to remain within the Public Service.

Priorities and Plans	Time frame
Leadership Development and Support	
• Develop the leadership strategy.	2003
• Continue to work on the Middle Managers Project.	2003
• Develop a policy on managing performance in the Executive Group.	2003
Renewing the Framework for Human Resources Management Policies and Performance Reporting	
• Manage the initiative to review/streamline and eliminate policies.	Management framework to be in place by the next planning year
• Plan for the implementation of a Results-based Management and Reporting Framework and the renewal of policy.	Results-based Management by 2005
Policy Development	
• Respond to the 2002 Public Service Employee Survey.	2002
• Develop and implement the Public Service Code of Values and Ethics, including Conflict of Interest and Post-Employment measures.	2003
Achieving Government-wide Travel Modernization	
• Award a contract for an integrated government-wide travel solution.	April 2003
• Achieve the implementation of the government-wide Travel Modernization initiative, ensuring linkages with the Shared Service and HR Modernization agenda, without disruption to ongoing requirements and services for continuous travel.	2003 to 2006
• Provide leadership and support to departments and agencies in effecting migration to e-travel management.	2003 to 2006

C. *Service Improvement*

Citizen-Centred Service Delivery

($ thousands)	Forecast 2002–03	**Planned 2003–04**	Planned 2004–05	Planned 2005–06
Secretariat Operations	33,031	**30,530**	25,678	25,498
Full-time Equivalents	235	**219**	150	148
Total Planned Spending	33,031	**30,530**	25,678	25,498

(1) 2003–04 over 2002–03
The decrease of $2.5 million from 2002–03 to 2003–04 is mainly due to a reduction in the reference levels for GOL ($2.3 million) and miscellaneous other time-limited initiatives ($0.2 million).

In keeping with the commitments set out in the 2001 Speech from the Throne and *Results for Canadians*, the Secretariat will continue to provide leadership in improving Canadians' access to a wide range of government services and their level of satisfaction with those services.

Working in co-operation with departments and agencies, the Secretariat leads in the development and implementation of the Government On-Line (GOL) initiative and the Service Improvement Initiative (SII). As announced in the December 2001 federal budget, the Government of Canada allocated $600 million over four years to the GOL initiative and extended the deadline by one year, to 2005.

In 2003–04, the Secretariat will

- set out the GOL and SII targets for 2005;
- develop an overall service strategy for the Government of Canada (across all service delivery channels);
- enhance the government-wide technology platform and standards that support Internet-based services;
- identify opportunities to transform business processes that cut across many services;
- develop, with departments and agencies, a government- or enterprise-wide approach to the sound management and innovative use of information management and information technology; and
- renew and develop the policies and frameworks required by a user-centric, "whole-of-government" approach to services and service delivery in both official languages.

Working in co-operation with departments, agencies, and where appropriate with provinces, territories, and municipalities, the Secretariat also co-ordinates the development of tools and best

practices in setting and reporting on service improvement targets. The government is committed to achieving a measurable improvement in Canadians' satisfaction with the delivery of key government services. Progress has been made toward this goal through the SII. In 2003–04, the Secretariat will continue to lead in the development of service improvement targets and measures and will complete the integration of the SII with the GOL initiative.

Many factors are putting pressure on the government to transform its services and take a more user-centric and government-wide approach to services and service delivery. These include the steadily increasing demand for government information and programs, the increased volume of transactions due in part to the aging of the population, and growing expectations of individuals and business for electronic services and faster service delivery. Canadians want "seamless" services that cross jurisdictions and do not require in-depth knowledge of governmental organization. They want access to government services anytime, anywhere. They want those services available in person, by telephone, and through the Internet using home, work, or public access computers or mobile devices of all types. They also expect their government to consult them on the scope and delivery of these services.

Information technology (IT) is critical to the operations of the Government of Canada — it supports all internal government operations as well as most direct information and transaction services to individuals and business, across all delivery channels. The government spends about $5.1 B annually (just over 10% of operational expenditures) on IT. Keeping the government's IT infrastructure sound and encouraging a more enterprise-wide approach to IT investments and developments (to reduce duplication and improve effectiveness) will be a priority of the Secretariat over the next few years. In addition, the Secretariat will continue to develop and apply the human resources framework that will help with the renewal, recruitment, and retention of a skilled workforce in the areas of information technology, information management, and service delivery.

Canadians look for accountability and results from government. The Secretariat will continue to report annually to the public on its GOL and SI initiatives. The Annual Report on GOL is available at http://www.gol-ged.gc.ca/rpt/rpt_e.asp. The Common Measurements Tool will be used to measure the satisfaction with government services and the increase in the number of users. New measures of official languages performance will be identified and developed to monitor policy and program implementation. A variety of public opinion and research activities will be used to better understand how Canadians use various service delivery channels and to monitor the evolution of their service expectations.

There are many challenges associated with service improvement priorities. Change of any kind that includes extensive use of information technology, re-engineering of business processes, constant validation with users and clients (who can change their behaviours quickly) is risky, particularly in the public sector. However, the risks of not undertaking change are greater, as obsolete and inefficient processes and systems cannot sustain increased demand. Canadians expect faster, better, transparent, and more effective information and transaction services. Their engagement and satisfaction with public institutions are largely shaped by their service experience; as a result, meeting service improvement goals is key to a relevant, effective, and dynamic public sector.

Results, Priorities, and Plans by Strategic Outcome Element:

Access: Citizens have convenient, secure, and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice

The Secretariat seeks three results:

- The government is a model user of information technology and the Internet: by 2005, Canada will have the government most connected to its citizens.
- Improved access for Canadians to federal programs and services, and a more integrated federal presence across the country through the implementation of single-window service delivery (Service Canada) and through programs and policies in areas such as telephone service, government communications, federal identity, access to information, and privacy.
- Enhanced services to Canadians in the official language of their choice through the renewal of the Official Languages Program and policies.

Priorities and Plans	Time frame
Developing a Multi-Channel Service Delivery Vision and Service Transformation Strategy	
• To develop a multi-channel service vision that will ensure a consistent and coherent "whole-of-government" approach to user-centric service development and delivery that recognizes the shift to electronic self-service, while maintaining or enhancing federal services across all channels and increasing their effectiveness and efficiency.	Development completed in 2003–04 Implementation 2004 to 2006
• To identify opportunities for the transformation of government operations through common or shared solutions and business processes that can be replicated across departments and agencies, and to assist departments and agencies in adopting them.	2003 to 2005
Achieving Government On-Line by 2005	
• Set the year-to-year departmental / agency, horizontal / clustered and overall targets for the GOL information and transaction services available by 2005; and provide service gateways, clusters, and departments and agencies with the guidance they need to shape their GOL plans.	2003 to 2006

Priorities and Plans	Time frame
• In co-operation with departments and agencies, develop common tools, best practices, and approaches to report on and measure GOL performance; support "horizontal" or government-wide control of electronic information and services; and identify opportunities for common business processes and integrated services.	2003 to 2006
Enhancing the Common, Secure Electronic Infrastructure	
• Continue to develop and implement (with Public Works and Government Services Canada and other departments and agencies) the government-wide electronic service applications, security, and network services, including Public Key Infrastructure (PKI)-based authentication services for secure on-line transactions.	Key components and sustainability completed 2004; implementation, operations, and governance in place 2005 and ongoing
Achieving Sound Management of Government IM/IT Assets and Aligning Departmental IT Projects and Investments with Government-wide Directions (linked to Stewardship)	
• Provide direction and guidance to departments and agencies to improve information technology management and systems interoperability, and facilitate business service transformation through the renewed and enhanced federated architecture program and by aligning departmental IT projects and operations investments with government priorities.	Federated architecture program renewed 2004
Consolidating the Service Improvement Policy Suite	
• Contribute to the Secretariat's commitment to review its policies and provide more coherent direction to departments and agencies by establishing a framework for the SI suite of policies, and consolidating, streamlining, and updating them.	Policy framework developed 2004
• In addition, deliver on the following specific policies and standards: - Revise the IT, IM, and service standards-setting process - Develop and apply IT security standards (as part of the *Government Security Policy* implementation)	2004 and ongoing
• Update the *Policy for Public Key Infrastructure Management in the Government of Canada* and related governance	2004

Priorities and Plans	Time frame
• Provide institutions and agencies with the guidance and materials in support of the new *Communications Policy* of the Government of Canada.	Ongoing
• Review the *Policy on Privacy and Data Protection* to safeguard and maintain the integrity of personal information held by federal institutions, which is paramount for the success of client-oriented services across government.	2003 to 2005
Achieving Improvements in Service Delivery in Official Languages (OL)	
To improve service to Canadians in the official language of their choice, TBS will:	
• Monitor implementation of the OL program to ensure citizens are served in the language of their choice; develop evaluation instruments to enable departments and agencies to self-assess their performance.	2004 and ongoing
• Update Official Languages Regulations in accordance with 2001 census data; confirm/designate offices to provide bilingual services to the public.	2003

Quality: Citizens are satisfied with the quality of government services that are delivered through innovative organizations in a timely, courteous, competent, and fair manner

The Secretariat seeks the following result:

- A measurable improvement in Canadians' satisfaction with the delivery of key government services by 2005 through the successful implementation of the SII and increased organizational effectiveness.

Priorities and Plans	Time frame
Achieving Measurable Service Improvement by 2005	
• Set and implement the strategy and reporting frameworks to attain the target, approved by Treasury Board Ministers, of a 10% improvement in client satisfaction with service delivery by the end of 2005.	Requirements set 2003–04 Annual Reporting
Promoting and Marketing Government On-Line and Service Improvement Initiatives	
• Create a comprehensive communication strategy and implementation plan to raise public awareness of on-line services, encourage their use, and build trust and confidence in the measures that the government is putting in place to protect personal information and provide a secure electronic environment.	Strategy 2003–04; implementation 2004 to 2006

Priorities and Plans	Time frame
E-workplace Strategy and Capacity-Building Approaches to Support GOL and Service Improvement (linked to Human Resources Management)	
• Complete development of the human resources framework and support communities of practice for information technology, information management, and service delivery professionals.	Framework completed 2004
Consolidating the Service Improvement Policy Suite	
• ***Policy on Alternative Service Delivery*** **and Annual Reports on Crown Corporations:** Monitor the Alternate Service Delivery (ASD) policy and report annually on Crown Corporations.	Annual reporting
• **Revitalize the Federal Identity Program (FIP):** Develop policy and standards to incorporate Treasury Board decisions on strengthening federal presence and visibility.	2003 to 2005

D. Secretariat Administration

($ thousands)				
	Forecast 2002–03	**Planned 2003–04**	Planned 2004–05	Planned 2005–06
Secretariat Operations	46,929	**41,120**	40,177	40,941
Full-time Equivalents	314	**307**	307	307
Centrally Administered Funds[1]	10,000	**10,000**	10,000	10,000
Total Planned Spending	56,929	**51,120**	50,177	50,941

(1) 2003–04 over 2002–03

The decrease of $5.8 million from 2002–03 to 2003–04 is mainly due to a reduction in the reference levels for the 5% 2001–02 carry-forward ($4.0 million) and expired corporate resources for time-limited initiatives ($1.8 million) such as Employment Equity, and the second public service-wide survey.

Represents Government-wide Initiatives that have not yet been earmarked against any particular business line.

The Secretariat achieves its objectives while managing within the principles of *Results for Canadians*

The Secretariat's administration is focused on facilitating the achievement of the plans and priorities outlined in this document. It accomplishes this by managing the Secretariat's resources soundly, supporting a modern, effective, and representative workforce and constantly improving the services it delivers to its corporate clients.

The Secretariat's internal management strives to be flexible and adaptable as plans and priorities are refined and adjusted to meet evolving needs. The Secretariat has developed a variety of internal mechanisms and strategies to ensure that its operations run smoothly and effectively. The Secretariat's Sustainable Development Strategy, for example, is designed to ensure that resources are managed in a manner that minimizes any adverse effect on the environment. Equally important, the Secretariat's executive committee structure and the internal audit and evaluation functions have been designed to ensure that there is clear accountability for results.

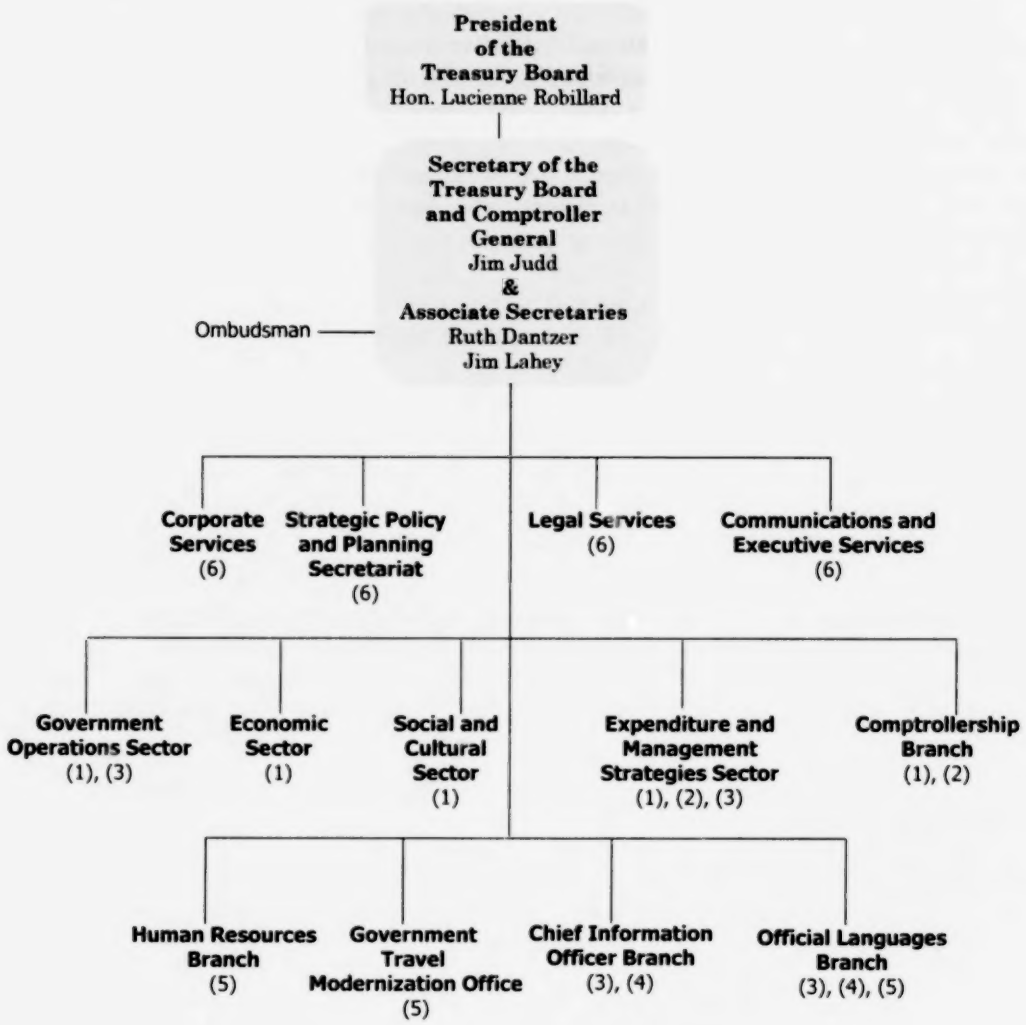
The Secretariat is fully committed to the ongoing implementation of its Human Resources Plan aimed to ensure that it is an exemplary workplace, has a workforce that delivers on its business objectives, is well managed, diverse, sustainable, and effective. Members of the executive committee serve as champions to provide leadership and strategic direction to initiatives relating to four cornerstones: Workload Management and Work-Life Balance; Recruitment and Retention; Leveraging Knowledge/Learning; and Public Service HR Policies and Programs (including Official Languages, Employment Equity, Awards and Recognition, and Classification Reform). This year the Secretariat will continue to focus its efforts on workload issues and the development of a supportive workplace.

Improving corporate service delivery includes providing the Secretariat workforce with a secure and enabling work environment that provides modern IM/IT systems, library services, media relations, legal and communications services, security, and accommodations.Through initiatives

such as the Secretariat's co-ordinating role with the regional councils, it also ensures that federal departments and agencies are well informed of the work being done within TBS.

Section IV: Organization

A. Organization of the Secretariat



*** Numbers show Business Line Accountabilities (See following page.)**

B. Approved Business Lines

1) Expenditure Management and Planning—Government-wide resource allocation consistent with government priorities and the fiscal framework.

2) Comptrollership—Management practices that focus on results and values, integrate financial and non-financial results information for planning and reporting, respond to risks responsibly, and provide appropriate systems of control.

3) Service and Innovation—An innovative, citizen-centred Public Service that responds to Canadians' priorities for service improvement and is committed to the goal of delivering services that meet or exceed their expectations.

4) Information Management and Information Technology—Affordable and responsive delivery of government services through the strategic use of information management and information technology.

5) Human Resources Management—A Public Service that is results-driven, values-based, representative, learning-oriented, and among the best in the world.

6) Corporate Administration—To provide effective corporate services that support all business lines in meeting their objectives.

While there may be a small overlap, generally the above business lines fall under the following Strategic Outcomes:

- **Stewardship**: (1) Expenditure Management and Planning and (2) Comptrollership
- **Service Improvement**: (3) Service and Innovation and (4) Information Management and Information Technology
- **Human Resources Management**: (5) Human Resources Management
- **Secretariat Administration**: (6) Corporate Administration

C. Planned Spending

Spending Trends

The Secretariat Operations expenditures decrease over the three planned years due to the completion of short-term initiatives and to the fact that funding allocations for certain larger initiatives such as GOL and HR Modernization beyond 2003-04 have not been established.

The Centrally Administered funds show a growth in expenditures over the three planned years for the Public Service Pensions and Insurance that represents payments of the employer's share of health income maintenance, life premiums, payments in respect of provincial health insurance plans, provincial payroll taxes and pension, benefits, and insurance plans for employees engaged locally (outside Canada).

Management Board Program—Planned Spending

	($ thousands)			
	Forecast[1] Spending 2002–03	**Planned Spending 2003–04**	Planned Spending 2004–05	Planned Spending 2005–06
Budgetary Main Estimates				
Secretariat Operations	157,491	**191,740**	166,419	164,625
Centrally Administered Funds	2,109,540	**2,338,708**	2,486,520	2,661,220
Total	2,267,031	**2,530,448**	2,652,939	2,825,845
Less: Respendable Revenue[2]	123,021	**119,854**	117,000	117,000
Total Main Estimates	2,144,010	**2,410,594**	2,535,939	2,708,845
Subsequent Adjustments[3]	34,253	**22,542**	11,063	-
Total Planned Spending	2,178,263	**2,433,136**	2,547,002	2,708,845
Less: Non-respendable Revenue[4]	8,600	**8,800**	8,800	8,800
Plus: Cost of services received without charge[5]	13,120	**13,085**	13,190	13,300
Total Cost	2,182,783	**2,437,421**	2,551,392	2,713,345
Full-time Equivalents	1,404	**1,358**	1,171	1,126

(1) Forecast includes the 2002–03 Main Estimates, Supplementary Estimates, and transfers in from Vote 10 (Government-wide Initiatives) and Vote 15 (Collective Agreements).

(2) Respendable Revenue is used to cover the costs incurred by TBS on behalf of other government departments for shared initiatives such as the Public Service Superannuation Account Pension Fund (Vote 1) and the Public Service Insurance (Vote 20).

(3) Includes adjustments made to reference levels not reflected in 2003–04 Main Estimates with respect to reprofiles that were approved for the HR Modernization ($3.0 million), the Joint Learning Program ($0.663 million) and the Compensation Research ($0.5 million), and funds for the Internal Audit and Evaluation Initiative ($18.373 million for 2003–04 and $11.0 million for 2004–05).

(4) Revenue from parking fees.

(5) Includes the following services received without charge: accommodation charges (Public Works and Government Services Canada); Workers' Compensation (Human Resources Development Canada); and Legal Services (Department of Justice Canada).

D. Crosswalk Linking Strategic Outcomes and Business Lines

Crosswalk mapping business line structure 2003–04 with proposed strategic planning framework

Management Board Program

New Strategic Outcomes /Old Business Lines	Service Improvement	Stewardship	Human Resources	Secretariat Administration	Total
Expenditure Management and Planning	596	769,990	-	-	770,586
Comptrollership	-	46,095	-	-	46,095
IM/IT	26,816	-	-	-	26,816
Human Resources Management	2,672	-	1,535,401	-	1,538,073
Corporate Administration	446	-	-	51,120	51,566
Total	**30,530**	**816,085**	**1,535,401**	**51,120**	**2,433,136**

Annex 1: Management Board's Summary of Transfer Payments

($ thousands)

	Forecast Spending 2002–03	**Planned Spending 2003–04**	Planned Spending 2004–05	Planned Spending 2005–06
Grants				
Expenditure Management and Planning				
Organisation for Economic Co-operation and Development	20	-	-	-
Total Grants	20	-	-	-
Contributions				
Human Resources Management				
Youth Internship Program	18,580	**18,600**	18,600	18,600
Total Contributions	18,580	**18,600**	18,600	18,600
Other Transfer Payments				
Human Resources Management				
Payments, in the nature of Workers' Compensation, in accordance with the Public Service Income Benefit Plan for Survivors of Employees Slain on Duty	498	**498**	498	498
Special Indemnity Plan for Spouses of Canadian Forces Attachés	2	**2**	2	2
Public Service Pension Adjustment Act	25	**25**	20	20
Total Other Transfer Payments	525	**525**	520	520
Total Transfer Payments	19,125	**19,125**	19,120	19,120

Annex 2: Details on Transfer Payments Programs in Excess of $5 million

Youth Internship Program

Objective

Developmental internships in federal Public Service work sites are designed to provide youth with an opportunity to develop skills that will increase employability and gain essential work experience needed to secure employment in the future.

Planned Results

The program will aim to ensure the fair distribution of internship opportunities across Canada, based on provincial and territorial rates of youth unemployment and the availability of federal government operations capable of offering interesting and diverse learning opportunities.

It will provide work experience and develop transferable skills that will increase the employability of youth.

The program will increase chances of success for youth at risk, including youth with incomplete high school education, youth who are single parents, Aboriginal youth, and youth living in the streets.

The program will help participants find employment or become self-employed after their internships.

Milestones

Internship opportunities in each province and territory are created and funded in proportion to provincial or territorial rates of youth unemployment and the presence of federal institutions.

Internship opportunities are created and funded in rural areas (that is, outside census metropolitan areas), and youth participate in the program.

At least 50 per cent of internship opportunities are set aside for youth at risk.

Over 50 per cent of youth participants complete the internship and find employment within a year of leaving the program or they return to school.

Fifty per cent of youth participants receive additional support from the Young Men's Christian Association (YMCA), such as counselling and life-skills training.

Annex 3: Management Board's Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

Respendable Revenue

	($ thousands)			
	Forecast Revenue 2002–03	**Planned Revenue 2003–04**	Planned Revenue 2004–05	Planned Revenue 2005–06
Human Resources Management				
Shared Initiatives	2,854	**2,854**	-	-
Public Service Insurance	117,000	**117,000**	117,000	117,000
Total Respendable Revenue	119,854	**119,854**	117,000	117,000

Non-respendable Revenue

	($ thousands)			
	Forecast Revenue 2002–03	**Planned Revenue 2003–04**	Planned Revenue 2004–05	Planned Revenue 2005–06
Revenue from Parking Fees[1]	8,600	**8,800**	8,800	8,800
Total Non-respendable Revenue	8,600	**8,800**	8,800	8,800
Total Respendable and Non-respendable Revenue	128,454	**128,654**	125,800	125,800

(1) This represents the parking fees collected from public servants in government-owned or -leased facilities. This revenue is deposited directly to the Consolidated Revenue Fund and cannot be used to offset operating expenditures.

Annex 4: Net Cost of Management Board Program for 2002–03

($ thousands)

	Expenditures
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table)	2,433,136
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	10,995
Workers' Compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	2,090
	2,446,221
Less: Non-respendable Revenue	8,800
2003–04 Net Cost of Program	2,437,421

Annex 5: Key Government Themes and Management Initiatives

Access to Information

The Access to Information Review Task Force had as its mandate to review all components of the Access to Information framework, including the *Access to Information Act*, regulations, policies, and procedures. On June 12, 2002, it issued its final report entitled, *Access to Information: Making it Work For Canadians*. The report contains 139 recommendations for reforming the legislation and the administration of the Access to Information Program. The Secretariat, in partnership with the Department of Justice Canada, is reviewing the report and recommendations and will do the appropriate follow-up.

Sustainable Development Strategy

The year 2003 is a significant period of transition for the Secretariat related to Sustainable Development (SD). This is the final year of the current strategy, as well as the year for developing and tabling in Parliament, in December 2003, our third strategy covering the period from 2004 to 2006. Activities will focus on finalizing the actions associated with the commitments in our current strategy, evaluating our current strategy, and developing the new strategy.

The three active goals in the 2001 to 2003 strategy are:

- *To facilitate SD solutions and support departments in achieving their SD goals.*
- *To enhance the Secretariat's capacity to consider SD in its programs and activities.*
- *To reduce the environmental impact of the Secretariat's operations.*

It is the intention of TBS to develop our third sustainable development strategy to

- be more strategic;
- take advantage of the lessons learned from the two previous strategies; and
- focus on fewer, higher-value commitments.

Annex 6: Useful Internet Addresses for Treasury Board Reports and Policy Documents

Stewardship:

2002 Annual Report on Crown Corporations and Other Corporate Interests. (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/CROWN/02/cc-se-02_e.html)

Annual Report to Parliament on the Access to Information Act and the Privacy Act--2001-02 (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/acc&priv/01-02/ati-aiprp_e.asp)

Canada's Performance 2002 (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc_e.asp)

Contract Management (http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/cmp/home-accueil.asp?Language=EN)

Evaluation (http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_e.asp)

Financial Management (http://www.tbs-sct.gc.ca/fin/common/c_main_e.asp)

Internal Audit (http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_e.asp)

Modern Comptrollership (http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/index_e.asp)

Real Property Management (http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rpm-gbi/home-accueil.asp?Language=EN)

Resource Planning and Expenditure Management (http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/rpem/homee.html)

Results-based Management (http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_e.asp)

Risk Management (http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp?Language=EN)

Human Resources Management:

Employment Equity in the Federal Public Service—Annual Report 2000-2001. http://www.tbs-sct.gc.ca/report/empequi/2001/ee-01_e.asp

Annual Report on Official Languages 2001-02 http://www.tbs-sct.gc.ca/report/OfLang/2002/arol-ralo_e.asp

Human Resources Management Framework—A Reference Tool for Managers, 2001 Edition (http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/Framework/FRAME_e.asp)

Your Gateway to Human Resources Information in the Federal Government (http://www.tbs-sct.gc.ca/activity-activites_e.asp http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/HRXmenu_e.html)

The Leadership Network (www.leadership.gc.ca/menu_e.asp)

Service Improvement:

Government On-Line (www.gol-ged.gc.ca/index_e.asp)Report—*Government On-Line and Canadians* (www.gol-ged.gc.ca/rpt/gol-ged-rptpr_e.asp)

Official Languages (http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/english/)

Service Improvement Initiative (http://www.tbs-sct.gc.ca/ccpi-pise)

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Budget des dépenses 2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-70
ISBN 0-660-62295-5

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Budget des dépenses 2003-2004

Un rapport sur les plans et les priorités

Lucienne Robillard
La présidente du Conseil du Trésor

Table des matières

Partie I : Message **1**

A. Message de la Présidente 1

B. Déclaration de la direction 3

Partie II : Raison d'être et vue d'ensemble de la planification **4**

Partie III : Plans et priorités par résultat stratégique **7**

A. Gérance 9

B. Gestion des ressources humaines 16

C. Amélioration des services 22

D. Administration du Secrétariat 29

Partie IV : Organisation **31**

A. Organisation du Secrétariat 31

B. Secteurs d'activité approuvés 32

C. Dépenses prévues 32

D. Concordance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité 34

Annexe 1 : Sommaire des paiements de transfert du conseil de gestion **35**

Annexe 2 : Précisions sur les programmes de paiements de transfert excédant 5 millions de dollars **36**

Annexe 3 : Provenance des recettes disponibles et des recettes non disponibles du conseil de gestion **37**

Annexe 4 : Coût net du Programme du conseil de gestion pour 2003-2004 ..... **38**

Annexe 5 : Thèmes gouvernementaux et initiatives de gestion clés **39**

Annexe 6 : Adresses Internet de rapports et documents d'orientation du Conseil du Trésor **40**

Partie I : Message

A. Message de la Présidente

Je suis heureuse de présenter le rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Il présente en détail les plans de dépenses du Secrétariat ainsi que les objectifs globaux, les initiatives et les résultats prévus pour la période allant de 2003 à 2006.

Les attentes du public ne font que s'accroître. En effet, les Canadiens et les Canadiennes demandent, à juste titre, qu'on leur fournisse de meilleurs services, que les ressources soient gérées de façon plus efficace et qu'on les fasse participer davantage à la prise de décisions. Ils s'attendent également, et c'est tout à fait légitime, à la responsabilisation accrue des gestionnaires et des employés de la fonction publique.

Nous nous sommes dotés d'un ambitieux programme de changement pour la gestion et la prestation des services dans l'administration fédérale. Il prévoit la mise en place de pratiques de gestion plus efficaces, la promotion d'une reddition de comptes améliorée au Parlement et à la population canadienne en ce qui concerne les programmes, les activités et la gestion du gouvernement, ainsi que l'amélioration de la prestation des services aux Canadiens et aux Canadiennes.

Dans le budget de 2003, le gouvernement a annoncé que le Conseil du Trésor dirigerait un examen continu et systématique de tous les programmes non législatifs du gouvernement pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents, efficaces et abordables. Ce processus qui sera mis en place au cours du prochain exercice, portera sur tous les programmes gouvernementaux non législatifs en vigueur et durera cinq ans. Cette nouvelle approche constitue une initiative de taille pour le Conseil du Trésor.

Nous sommes également déterminés à améliorer la gestion de la fonction publique fédérale afin de mieux répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes. À ce propos, j'ai déposé au Parlement, le mois dernier, la première révision majeure – en près de quatre décennies – du cadre législatif et réglementaire de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Si elle est sanctionnée, l'application de cette loi, constituera pour moi une priorité clé cette année. Elle se traduira par une importante progression de la gestion de la fonction publique et elle facilitera l'apport d'autres changements non législatifs importants à ce chapitre.

Je vous encourage à prendre connaissance de ce rapport sur les plans et les priorités, qui vous éclairera sur les efforts continus que déploie le Secrétariat, au nom de la population canadienne, pour assurer l'excellence de la fonction publique au XXI^{e} siècle.

Lucienne Robillard

Lucienne Robillard
Présidente du Conseil du Trésor

B. *Déclaration de la direction*

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Secrétariat).

Le présent rapport a été préparé conformément aux principes de divulgation et aux exigences énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation des Rapports sur les plans et les priorités de 2003-2004*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- L'information sur les dépenses prévues est compatible avec les orientations mentionnées dans le budget du ministre des Finances et énoncées par le Secrétariat.
- Il est complet et exact.
- Il s'appuie sur des systèmes d'information et de gestion fiables.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document servira de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des autorités fournies.

Le secrétaire du Conseil du Trésor
et contrôleur général du Canada,

Jim Judd

Partie II : Raison d'être et vue d'ensemble de la planification

Raison d'être

Le Conseil du Trésor et son Secrétariat visent l'excellence dans la gestion, axée sur l'innovation, le service aux citoyens, les valeurs, les dépenses judicieuses et les résultats, pour offrir aux Canadiens et aux Canadiennes les programmes et les services gouvernementaux responsables et efficaces qu'ils méritent.

Le Conseil du Trésor est le comité du Cabinet chargé de la gestion générale des ressources du gouvernement fédéral[1]. Il se compose d'un président, du ministre des Finances et d'autres ministres nommés par le gouverneur en conseil. Le Secrétariat, qui seconde le Conseil du Trésor, est dirigé par le secrétaire et contrôleur général, qui relève du président du Conseil du Trésor.

En 1997, le Premier ministre a fait du Conseil du Trésor et de son Secrétariat le conseil de gestion du gouvernement. À ce titre, il est au service de la population canadienne et :

- tient lieu de « service du budget » du gouvernement en fournissant des conseils et des recommandations sur la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale;
- établit les politiques et les pratiques de gestion qui favorisent une gestion prudente et justifiable des ressources publiques;
- rend compte au Parlement et à la population canadienne de l'utilisation des fonds publics et élabore des normes pour la reddition de comptes des ministères et des organismes en ce qui concerne leurs programmes, leurs activités et leurs dépenses;
- aide les ministères et les organismes à concevoir et à mettre à exécution des programmes qui répondent mieux aux besoins changeants de la population canadienne;
- fait office d'« employeur » de la fonction publique et veille à ce qu'une fonction publique efficace, talentueuse et professionnelle soit au service des Canadiens et des Canadiennes.

On peut trouver une foule de renseignements sur le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur son site Web (www.tbs-sct.gc.ca). Le rapport *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, publié en 2000, est également utile pour bien comprendre comment, avec les ministères et les organismes, le Conseil du Trésor et son Secrétariat travaillent à l'amélioration des pratiques de gestion dans l'administration fédérale.

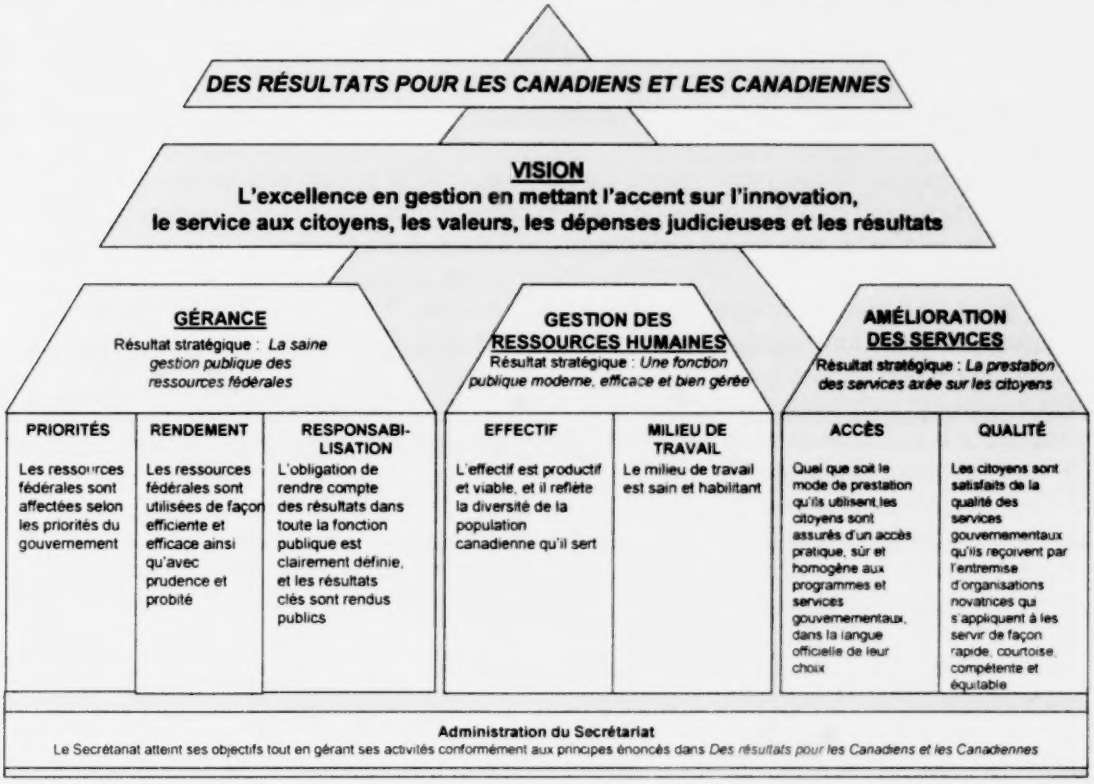
Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes

Le diagramme qui suit illustre le cadre de planification stratégique et

1. Les pouvoirs légaux du Conseil du Trésor découlent de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de la *Loi sur les immeubles fédéraux*, de la *Loi sur les langues officielles*, de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

de résultats du Secrétariat qui sous-tend *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

Cadre de planification et de résultats stratégiques du SCT



Vue d'ensemble de la planification

Contexte opérationnel

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada œuvre dans un contexte de politique gouvernementale en constante évolution. Les décisions concernant l'affectation des ressources ou la prestation des services doivent tenir compte d'un large éventail de facteurs qui sont présents tant au sein du gouvernement qu'à l'extérieur de celui-ci. Par exemple, des priorités nouvelles et inattendues ont surgi dans le domaine de la sécurité après le 11 septembre 2001. Les nouvelles tendances sociales, par exemple, l'évolution démographique, commencent à avoir de profondes répercussions sur les domaines comme les soins de santé, d'autres programmes gouvernementaux et la gestion de l'effectif.

Le Conseil du Trésor, par l'intermédiaire de son Secrétariat, travaille en collaboration avec les ministères et les organismes, au respect des engagements du gouvernement énoncés dans le dernier discours du Trône et le budget. En outre, il poursuit ses efforts pour moderniser les pratiques de gestion de la fonction publique afin de veiller à ce que les programmes soient gérés et exécutés de façon efficace, que les ressources publiques soient gérées avec prudence, que les

décisions soient prises dans un contexte de transparence de la responsabilisation et que tous ces objectifs soient atteints à l'aide d'une fonction publique efficace. Le programme de réforme de la gestion est de grande portée.

Principales initiatives

Parallèlement aux travaux déjà en cours, le Secrétariat mettra l'accent sur plusieurs activités clés qui favoriseront la progression de cet important programme. Mentionnons les suivantes :

- mettre en œuvre l'engagement énoncé dans le budget de cette année, à savoir la conduite d'un examen suivi et systématique de tous les programmes gouvernementaux non législatifs pour s'assurer qu'ils sont toujours pertinents, efficaces et abordables;

- demander au Parlement d'approuver la loi sur la réforme de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et en assurer la mise en œuvre ainsi que la conduite d'initiatives non législatives connexes;

- améliorer la reddition de comptes en matière de programmes et de dépenses au Parlement et à la population canadienne;

- respecter les engagements touchant l'amélioration des services, y compris l'initiative Gouvernement en direct, et évaluer les possibilités de mieux rationaliser l'utilisation de la technologie de l'information au sein du gouvernement;

- mener à bonne fin l'examen et la rationalisation des politiques et des exigences du Conseil du Trésor en matière de reddition de comptes.

La partie suivante présente en détail les résultats, les priorités, les plans et les ressources se rapportant à chacun des trois secteurs stratégiques : gérance, gestion des ressources humaines, amélioration des services.

Partie III : Plans et priorités par résultat stratégique

Les activités du Secrétariat se regroupent en trois grands secteurs : la gérance, la gestion des ressources humaines et l'amélioration des services. Le rapport indique les résultats visés dans chacun des secteurs et contient également de l'information sur l'administration du Secrétariat et sur la démarche qu'il a adoptée pour contribuer à l'atteinte des objectifs visés.

Gérance – Les activités de gestion des ressources du Secrétariat visent essentiellement à s'assurer que les programmes et les services fédéraux sont viables, correspondent aux priorités du gouvernement et donnent des résultats définis. Le Secrétariat aide le Conseil du Trésor à remplir son rôle en ce qui touche :

- l'affectation et la réaffectation des ressources;
- le contrôle et l'analyse de la gestion des ressources, par programme, ministère et secteur;
- l'assurance que la gestion des ressources est intégrée aux processus de prise de décisions et d'établissement des priorités du gouvernement;
- la reddition de comptes au Parlement en ce qui concerne les dépenses publiques et l'élaboration de normes à ce propos par les ministères et les organismes gouvernementaux;
- l'établissement de politiques et de normes pour améliorer les pratiques de gestion dans les ministères et les organismes.

Gestion des ressources humaines – Un gouvernement axé sur les citoyens et centré sur les résultats exige l'effort soutenu d'un effectif professionnel et motivé à l'échelle de la fonction publique. Une bonne gestion des ressources humaines consiste à s'assurer que les bonnes personnes occupent les bons postes et que l'effectif est dirigé et soutenu comme il se doit. Le Secrétariat joue plusieurs rôles clés pour appuyer la bonne gestion des ressources humaines dans la partie de la fonction publique dont l'employeur est le Conseil du Trésor. Ces rôles sont les suivants :

- élaborer des politiques générales qu'appliquent les gestionnaires ministériels dans l'administration de leur organisation, et qui portent par exemple sur l'apprentissage, le bien-être en milieu de travail, l'équité en emploi, la langue de travail et le renouvellement de la fonction publique;
- négocier avec les agents négociateurs de la fonction publique les conditions de travail des employés syndiqués et déterminer la rémunération des employés exclus et non représentés;
- gérer les divers régimes de retraite et d'avantages sociaux des fonctionnaires;
- soutenir les gestionnaires ministériels en leur donnant des conseils à propos de la gestion des ressources humaines et en les aidant à renouveler la collectivité des ressources humaines;

- favoriser le perfectionnement, l'apprentissage et la gestion de la collectivité des gestionnaires jusqu'au niveau de sous-ministre adjoint (SMA) inclusivement.

Amélioration des services – Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer la qualité, l'efficacité, l'opportunité et l'efficience des services qu'il offre dans les deux langues officielles, quel que soit le mode de prestation (en personne, par téléphone et sur Internet). Le Secrétariat contribue à l'atteinte de cet objectif et, pour ce faire, il assume les fonctions suivantes :

- diriger l'élaboration et la mise en œuvre de l'initiative Gouvernement en direct (GED) et l'Initiative d'amélioration des services (IAS), en collaboration avec les ministères et les organismes;

- assurer la bonne gestion et l'utilisation novatrice des technologies de l'information et des communications à l'échelle du gouvernement;

- élaborer et promouvoir les politiques pertinentes et les cadres des ressources humaines essentiels à l'amélioration des services du gouvernement du Canada et de leur prestation.

Quatre principes directeurs dictent l'amélioration des services au sein du gouvernement fédéral :

- la prestation des services doit être axée sur les citoyens et les entreprises;

- une approche « pangouvernementale » est essentielle à la prestation des services centrée sur les citoyens et les utilisateurs;

- la transformation des procédés administratifs et l'intégration des services sont impératives pour éviter de recréer, dans le cyberespace, l'approche de cloisonnement que nous connaissons actuellement et pour répondre pleinement aux attentes des citoyens en matière de services;

- le rendement du capital investi (RCI) doit être évident et prendre en compte l'investissement financier ainsi que l'amélioration du service.

A. *Gérance*

La saine gestion publique des ressources fédérales

(en milliers de dollars)

	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Activités du Secrétariat	46 227	**41 585**	36 978	33 969
Équivalents temps plein	412	**384**	337	311
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	750 000	**774 500**	757 900	750 000
Total des dépenses prévues	796 227	**816 085**	794 878	783 969

1. 2003-2004 par rapport à 2002-2003
La baisse de 4,6 millions de dollars observée en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 est essentiellement attribuable à la réduction des niveaux de référence pour la vérification et l'évaluation (2 millions de dollars), le système d'information sur la gestion des dépenses (1,6 million de dollars) et des initiatives d'une durée limitée (1 million de dollars) comme le recensement aux fins d'examen, la stratégie d'information financière et les systèmes de comptabilité d'exercice.

Le crédit 5 (Éventualités du gouvernement) sert à couvrir les déficits salariaux et les sommées versées temporairement aux ministères à titre de financement provisoire et en prévision des déboursements à effectuer, et aux ministères et aux organismes pour les Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10).

Le Secrétariat s'est engagé à ce que les Canadiens et les Canadiennes en aient pour leur argent et à ce que l'utilisation des fonds publics donne des résultats positifs. Pour ce faire, il s'assure que les ressources fédérales sont affectées selon les priorités du gouvernement et utilisées de façon prudente et efficace, et que l'on rende compte clairement des engagements et des résultats clés. Pendant la période de planification visée (2003-2004 à 2005-2006), le Secrétariat continuera de travailler avec les ministères et les organismes à l'atteinte des résultats escomptés au moyen de pratiques de gestion et de responsabilisation améliorées, d'une meilleure affectation des ressources et la promotion du rendement axée sur les résultats témoignant de l'engagement à des dépenses judicieuses et du respect des valeurs et de l'éthique. Le Secrétariat continuera également à fournir des conseils sur une gestion efficace, dans l'optique de la politique et des programmes et à mener de nouvelles initiatives visant à renforcer et à améliorer les pratiques de gestion qui se rattachent à la gérance.

Certes, les efforts déployés actuellement pour améliorer les pratiques de gestion (par exemple, la modernisation de la fonction de contrôleur, la gestion intégrée du risque, la vérification interne, l'évaluation, la mesure du rendement de l'organisation et la reddition de comptes) ne cessent d'apporter des avantages considérables, mais il y a encore du travail à faire. En conséquence, le gouvernement prendra d'autres mesures pour poursuivre l'amélioration de la gérance à l'échelle pangouvernementale, pendant la période de planification.

Il est plus que jamais essentiel d'établir des liens entre les ressources et les résultats et de rendre public le rendement de l'administration fédérale. La technologie a permis de renforcer la capacité et les attentes à cet égard. Le Secrétariat adoptera des mesures pour produire des résultats

évidents dans tous les domaines de la gérance grâce à une collaboration accrue avec tous les intervenants clés, y compris le Parlement et la vérificatrice générale.

Engagements clés

Le Secrétariat adoptera des moyens nouveaux et améliorés de s'assurer que les ressources fédérales sont affectées selon les priorités. Tel qu'il a été annoncé dans le budget de 2003, les ministères et les organismes devront procéder à un examen plus rigoureux de leurs programmes dans l'optique des priorités gouvernementales, et les programmes gouvernementaux feront l'objet d'examens horizontaux de plus grande portée. De même, au cours des cinq prochaines années, toutes les dépenses non législatives du gouvernement seront revues. Pour accroître la capacité du gouvernement à remplir son rôle de gestion des ressources et des dépenses, le Secrétariat mettra au point un nouveau système d'information intégré. Réunis, ces efforts lui permettront de trouver des moyens de mieux servir la population canadienne et d'optimiser les investissements publics.

Le Secrétariat travaillera avec les ministères, les organismes et d'autres intervenants clés pour consolider les assises d'une gestion moderne. Il continuera de jouer un rôle stratégique pour la mise en œuvre, à l'échelle gouvernementale, de la fonction de contrôleur moderne. Le Secrétariat veut obtenir des résultats plus rapidement, au cours des 12 prochains mois, assurer la viabilité de l'engagement pangouvernemental à plus long terme et établir des exigences pangouvernementales en matière de responsabilisation et de reddition de comptes en ce qui concerne les pratiques de gestion améliorées. Il en découlera la création d'un cadre plus formel de responsabilisation à l'égard de la gestion des ressources humaines.

Le Secrétariat dirigera les efforts déployés par le gouvernement pour améliorer la reddition de comptes par voie électronique afin de communiquer une information davantage pertinente et en temps opportun, aux parlementaires et aux citoyens, sur les dépenses et les résultats pour tous les ministères et organismes. Cette démarche vise à accroître la responsabilisation, la transparence et la présentation de rapports publics au Parlement et, en fin de compte, à améliorer la prise de décisions. Il faudra entre autres établir un cadre stable pour les résultats stratégiques et renforcer la clarté et le caractère mesurable des résultats stratégiques et la concordance avec les programmes. Par ailleurs, il conviendra de rendre plus clairs, plus pertinents et plus opportuns les rapports présentés au Parlement afin de consolider la responsabilité à l'égard du public et la transparence des comptes. Pour ce faire, il faudra tenir un dialogue soutenu avec les ministères et les organismes, les parlementaires, notamment les comités parlementaires, et la vérificatrice générale.

Résultats, priorités et plans, par élément de résultat stratégique

Priorités : Les ressources fédérales sont affectées selon les priorités du gouvernement

Le Secrétariat vise deux résultats :

- Que l'affectation et la réaffectation des ressources s'appuient sur une information financière et non financière fiable sur le rendement, et concilient les besoins des programmes en vigueur ainsi que les nouvelles priorités du gouvernement.

- Que les plans de dépenses des ministères (le Budget des dépenses) reflètent les décisions du Conseil du Trésor relatives à l'affectation des ressources et les priorités du gouvernement, et qu'ils soient déposés au Parlement en temps opportun.

Priorités et plans	Délai
Améliorer l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale	
• Concevoir et mettre en place un nouveau processus d'examen de la gestion et des dépenses au Conseil du Trésor, qui permet d'évaluer les ressources disponibles de façon rigoureuse d'un point de vue ministériel et pangouvernemental, afin que le Conseil du Trésor soit mieux placé pour réaffecter les ressources existantes aux priorités les plus importantes et ainsi améliorer la gestion des dépenses au sein de l'administration fédérale.	Cadre conçu en 2003, et mise en œuvre immédiate
• Élaborer et mettre en place un nouveau système d'information intégré, au moyen d'une approche graduelle, conformément au plan de projet approuvé et étayé par des rapports d'étape à intervalles réguliers.	Travaux de conception et d'élaboration du système amorcé en 2003
Fournir un soutien permanent pour une affectation efficace des ressources	
• Offrir, de façon continue, des analyses et des conseils aux ministres du Conseil du Trésor ainsi que des avis et conseils aux ministères et aux organismes sur l'affectation des ressources, selon les priorités gouvernementales et dans les limites établies par le cadre financier.	En permanence
Fournir un soutien permanent pour une gestion efficace des dépenses	
• Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes en ce qui touche la gestion des dépenses; utiliser efficacement le système de gestion des dépenses et déposer au Parlement le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et les rapports sur les plans et les priorités (RPP) des ministères et des organismes, selon la manière prescrite et en temps opportun, et conformément aux calendriers et aux protocoles en vigueur.	Budget principal des dépenses, Budget supplémentaire des dépenses et rapports sur les plans et les priorités déposés chaque année au Parlement, en fonction du calendrier parlementaire
• Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes en ce qui touche la concordance des plans et des priorités avec les résultats, et continuer de travailler avec les ministères et les organismes à l'amélioration de la qualité des RPP et à l'évaluation de la mesure dans laquelle les améliorations prévues dans l'année ont été apportées, conjointement avec les évaluations du même genre mentionnées dans les rapports ministériels sur le rendement (RMR).	En permanence

Rendement : Les ressources fédérales sont utilisées de façon efficiente et efficace, avec prudence et probité

Le Secrétariat vise le résultat suivant :

- Que les politiques et les lignes directrices du Conseil du Trésor soient appliquées efficacement et convenablement dans toute l'administration fédérale.

Priorités et plans	Délai
Viser l'excellence de la gestion par la mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur dans toute l'administration fédérale	
La modernisation de la fonction de contrôleur, c'est consolider les assises de la gestion moderne – gestion du risque, information sur le rendement, gérance rigoureuse, valeurs et éthique. Le Secrétariat joue un rôle stratégique permanent à l'égard de la mise en œuvre pangouvernementale de la modernisation de la fonction de contrôleur. Plus précisément, son rôle consiste en ce qui suit :	90 ministères et organismes participants d'ici avril 2004
• Gérer le Fonds d'innovation de 30 millions de dollars; fournir des conseils et de l'aide sur la conduite des évaluations de référence et dresser des plans d'action pour une gestion intégrée; suivre de près les progrès ministériels et en rendre compte.	Un minimum de 60 plans de gestion moderne intégrés approuvés par les ministères et mis en oeuvre d'ici avril 2004
• Mettre à exécution le calendrier d'apprentissage et une stratégie de marketing social pour mieux faire comprendre les principes et les pratiques se rattachant à la fonction de contrôleur moderne à l'échelle du gouvernement.	Au moins 5 000 gestionnaires de la fonction publique participent aux activités liées à la modernisation de la fonction de contrôleur en 2003-2004
• Fournir des outils et de l'aide (sur le contrôle intégré, la reddition de comptes sur la gestion, les liens entre les ressources et les résultats, la gestion du changement culturel) aux ministères et aux organismes dans le domaine de la gestion moderne.	Série complète d'instruments et de conseils fournis d'ici avril 2004 pour poursuivre la modernisation de la fonction de contrôleur
• Suivre de près l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et en rendre compte.	Rapport terminé d'ici avril 2004

Priorités et plans	Délai
Viser l'excellence de la gestion par le développement de la capacité d'évaluation et de vérification interne pangouvernementale et l'amélioration des résultats connexes	
• Continuer de jouer un rôle de premier plan pour concrétiser l'engagement à long terme du gouvernement de renouveler et de repositionner les fonctions d'évaluation et de vérification interne dans le cadre de la gestion moderne, en misant sur le développement des capacités des ministères et des organismes, et en fournissant des conseils et un soutien continus par l'intermédiaire des deux centres d'excellence.	Rapport d'évaluation de l'efficacité des centres d'excellence du SCT pour la vérification interne et l'évaluation achevé d'ici mars 2005
• Préparer des rapports d'évaluation faisant état de l'incidence des efforts déployés dans l'optique de l'atteinte des objectifs stratégiques en matière d'évaluation et de vérification interne.	Rapports d'évaluation de l'efficacité de chacune des deux politiques achevés d'ici mars 2006
Viser l'excellence de la gestion par le truchement d'une orientation, de conseils et d'un appui continus à la gérance pangouvernementale	
• Dans le cadre de l'examen du Secrétariat visant à rationaliser et à améliorer l'efficacité de ses politiques, un plan audacieux a été mis en place pour supprimer les politiques désuètes, réviser et consolider les politiques maintenues dans ce résultat stratégique, tout en renforçant leur pertinence, en clarifiant les rôles, et les responsabilités en donnant des orientations plus cohérentes aux ministères et aux organismes à l'égard des éléments essentiels d'une saine gestion et en établissant des liens entre les priorités et les résultats.	Cadre en place en 2003 Révision et communication des politiques pendant toute la période de planification
• De façon continue, gérer la mise en œuvre pangouvernementale des politiques et des initiatives du Conseil du Trésor dans les domaines suivants : gestion financière, gestion des achats et des projets, gestion des biens immobiliers et du matériel, systèmes stratégiques et infrastructure, vérification interne, évaluation, sécurité, protection des renseignements personnels, accès à l'information et différents modes de prestation des services. L'atteinte de tels résultats sera possible grâce aux activités suivantes : collaborer, avec les ministères et les organismes, à la révision et à l'actualisation des politiques, parallèlement à la révision des politiques du Secrétariat; promouvoir le perfectionnement professionnel au sein des collectivités de la gérance; créer une base de connaissances; rehausser les niveaux de compétence; faire connaître les pratiques exemplaires; fournir des outil; évaluer les progrès et l'efficacité. Le contrôle de ces résultats se fait au moyen d'évaluations et d'examens, et de la constatation de certaines réalisations prévues dans des plans de travail. Ces résultats doivent être communiqués de diverses façons, notamment au moyen des rapports au Conseil du Trésor, des rapports au Parlement et de l'information affichée sur le site Web du Secrétariat.	En permanence

Obligation de rendre compte : L'obligation de rendre compte des résultats dans toute la fonction publique est clairement définie et les engagements et résultats clés sont rendus publics

Le Secrétariat vise deux résultats :

- Que les ministres du Conseil du Trésor, les parlementaires ainsi que les décideurs ministériels aient à leur disposition des renseignements pertinents et opportuns sur le rendement de tous les ministères et organismes fédéraux.
- Que les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada soient établis et présentés au Parlement selon la manière indiquée et en temps opportun.

Priorités et plans	Délai
Rendre compte du rendement du Canada	
• Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes pour améliorer la gestion axée sur les résultats et la reddition de comptes; travailler avec eux pour produire un rapport annuel sur le rendement du Canada, et renforcer la base de données sur les résultats stratégiques sous-jacents.	Dépôt du rapport sur le rendement du Canada chaque année au Parlement
Rendre compte du rendement ministériel	
• Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes au sujet de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats, et continuer de travailler avec les ministères et les organismes à l'amélioration de la qualité de leurs rapports ministériels sur le rendement (RMR) et à l'évaluation de la mesure dans laquelle les améliorations visées dans l'année ont été apportées, parallèlement aux évaluations du même genre mentionnées dans les rapports sur les plans et les priorités (RPP) ministériels.	RMR déposés chaque année au Parlement
• Veiller à ce que des efforts ciblés soient déployés pour rendre plus clairs et plus facilement mesurables les résultats stratégiques des ministères et des organismes, et élaborer un outil de planification et de gestion pour aider les ministères et les organismes à établir des résultats stratégiques et des mesures stables, à mieux intégrer leurs opérations, à établir des liens plus évidents entre l'affectation des ressources et les pratiques de gestion et l'obtention des résultats, et à favoriser l'affectation rationnelle des ressources, à l'échelle ministérielle et dans des secteurs d'activité horizontaux.	Outil en place en 2003

Priorités et plans	Délai
Rendre compte du rendement financier du gouvernement fédéral	
• Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes au sujet de la comptabilité publique; apporter les changements qui s'imposent à l'échelle gouvernementale à la suite des décisions prises relativement à l'adoption de la comptabilité d'exercice intégrale; déposer les Comptes publics du Canada, notamment les états financiers du gouvernement au Parlement, présentés dans une forme exacte et complète, le plus tôt possible.	Comptes publics du Canada déposés chaque année au Parlement avant l'échéance du 31 octobre prévu par la Loi
Rendre compte de la possibilité d'appliquer la comptabilité d'exercice à l'établissement du budget et aux crédits	
• Compléter la première phase de ce projet par le truchement d'un rapport demandant une décision sur les futures mesures à prendre.	Rapport sur la budgétisation selon la comptabilité d'exercice : septembre 2003
Améliorer la reddition de comptes au Parlement et à la population canadienne	
• Travailler avec les parlementaires, les comités parlementaires et la vérificatrice générale pour trouver des moyens d'améliorer la pertinence, la clarté et l'opportunité des rapports au Parlement.	Des propositions seront élaborées sur la question d'ici mars 2004

B. Gestion des ressources humaines

Une fonction publique moderne, efficace et bien gérée

(en milliers de dollars)

	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Activités du Secrétariat	86 681	**83 030**	66 749	64 217
Équivalents temps plein	443	**448**	377	360
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	1 205 395	**1 452 371**	1 609 520	1 784 220
Total des dépenses prévues	1 292 076	**1 535 401**	1 676 269	1 848 437

1. 2003-2004 par rapport à 2002-2003
La baisse de 3,6 millions de dollars observée en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 est essentiellement attribuable à la réduction des niveaux de référence et à des initiatives d'une durée limitée comme le Programme de mesures positives d'équité en emploi (1,3 million de dollars), le deuxième sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (1,2 million de dollars), la parité salariale (0,6 million de dollars) et diverses autres initiatives (0,5 million de dollars).

Comprend les assurances de la fonction publique (crédit 20) et les versements prévus aux ministères et aux organismes pour les initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10).

La fonction publique du Canada fait face à des défis en matière de gestion des ressources humaines. Ceux-ci comprennent : le recrutement et le maintien en poste des ressources humaines compétentes; la mise en place d'une nouvelle génération de chefs; l'amélioration des relations syndicales-patronales dans l'espoir de faciliter la résolution précoce des conflits; la gestion efficace de la rémunération; la modernisation du régime des ressources humaines et des politiques connexes; et l'assurance d'un milieu de travail bilingue et d'un effectif représentatif.

Des facteurs clés sont à l'origine de ces défis :

- une fonction publique vieillissante, où l'âge moyen des fonctionnaires dépasse celui de la population active canadienne en général, ce qui laisse présager un nombre important de départs à la retraite au cours des dix prochaines années;
- une baisse escomptée de la population âgée de 20 à 44 ans, ce qui aura une incidence certaine sur le recrutement au cours de la prochaine décennie;
- la capacité de la fonction publique fédérale à soutenir la concurrence du secteur privé en ce qui concerne le recrutement et le maintien en poste des employés de haut calibre en période de pénurie de main-d'œuvre;
- une sensibilisation accrue, au sein de l'effectif, à la satisfaction et à l'épanouissement personnels en s'appuyant sur des facteurs comme la rémunération et les avantages sociaux, les possibilités de perfectionnement et de promotion, la reconnaissance et l'amélioration de l'équilibre professionnel-familial;

- la diversité croissante de la main-d'œuvre du Canada;
- l'obligation constante, pour les employés, de s'adapter à un milieu complexe et en rapide évolution, fondé sur le savoir;
- les exigences croissantes des citoyens envers tous les ordres de gouvernement pour un service efficace et efficient, une gestion saine et responsable des programmes et des finances, et la transparence de leurs opérations.

Le Secrétariat concentre ses efforts sur deux cibles : premièrement, mettre en place un *effectif* productif, viable et représentatif de la population canadienne qu'il sert; deuxièmement, créer un *milieu de travail* sain et habilitant qui permet au gouvernement de recruter, de maintenir en poste et de soutenir une main-d'œuvre qualifiée.

En février 2003, la présidente du Conseil du Trésor a déposé le projet de loi omnibus C-25 qui vise à moderniser le cadre législatif de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale. Ce projet de loi vise à modifier des lois existantes afin de responsabiliser davantage les gestionnaires axiaux; de rationaliser le processus de dotation de la fonction publique; d'améliorer les relations patronales-syndicales et les mécanismes de recours; d'augmenter la mobilité au sein du secteur public; de rehausser la capacité des institutions en matière de formation.

Si ce projet de loi est approuvé par le Parlement, la responsabilité de sa mise en œuvre incombera principalement au Secrétariat du Conseil du Trésor. Cela signifiera entre autres choses, la mise en vigueur de certains changements institutionnels, l'élaboration des règlements et politiques nécessaires pour étayer la nouvelle loi et l'assurance que les fonctionnaires fédéraux comprennent et sont en mesure d'appliquer de façon efficace le nouveau cadre de gestion. Pour ce faire, il en coûtera temps et efforts afin que toutes ses dispositions soient mises en œuvre, d'ici le 1er janvier 2005.

L'établissement des règlements et des politiques qui découleront de la loi sera effectué conjointement aux projets actuels de rationalisation des politiques et de reddition de comptes.

Les réformes législatives comprises dans le projet de loi C-25 seront accompagnées d'une série de modifications non législatives touchant plusieurs autres parties du cadre actuel de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Parmi ces modifications, notons les changements à la norme de classification, l'élaboration de nouvelles exigences et programmes d'apprentissage, et les changements au développement du leadership.

Tout cela en plus des changements déjà en cours, comme le programme de promotion de la diversité dans la fonction publique.

Pour que les institutions fédérales deviennent des modèles aux fins du renouvellement du programme des langues officielles, le respect des deux langues officielles du Canada doit être renforcé comme valeur fondamentale, et les gestionnaires et les employés doivent abandonner l'idée de satisfaire à des exigences minimales et implanter véritablement le bilinguisme en milieu de travail. Les politiques relatives aux langues officielles seront simplifiées et un recentrage des droits et des obligations sera envisagé. De nouvelles mesures du rendement en matière de

langues officielles seront élaborées pour suivre de près la mise en œuvre des politiques et des programmes.

En outre, le Secrétariat est occupé à élaborer une approche axée sur les résultats aux fins de la gestion des ressources humaines. Il est impératif d'envisager des résultats à l'échelle de la fonction publique en ce qui touche la gestion du personnel et les systèmes de gestion des ressources humaines. Les progrès accomplis à ce chapitre seront évalués au moyen de mesures du rendement et d'indicateurs, que l'on s'applique à élaborer.

La partie suivante présente les initiatives envisagées pour relever les défis auxquels la fonction publique du Canada fait face dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Résultats, priorités et plans, par élément de résultat stratégique

Effectif : Des employés qui sont productifs et viables, et qui reflètent la diversité de la population canadienne qu'ils servent

Le Secrétariat vise deux résultats :

- Que le gouvernement ait une fonction publique fédérale compétente, qui vise l'excellence et qui reflète les valeurs et la diversité de la société canadienne;
- Que le gouvernement ait un effectif dont la rémunération (y compris les avantages sociaux) et les conditions de travail sont raisonnables, qui se voit offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement afin de pouvoir répondre aux besoins changeants des ministères et des organismes.

L'atteinte de ces résultats sera établie au moyen :

- du pourcentage de représentation des quatre groupes désignés dans la fonction publique du Canada comparativement à leur disponibilité sur le marché du travail;
- la mesure dans laquelle la représentation des anglophones et des francophones au sein de la fonction publique du Canada reflète la dualité linguistique;
- de diverses méthodes élaborées pour déterminer l'efficacité du système de gestion des ressources humaines;
- de la négociation de conventions collectives qui font place à la responsabilité financière tout en permettant le recrutement et le maintien en poste d'employés compétents au sein de groupes professionnels essentiels.

Priorités et plans	Délai
Soutien de la modernisation de la gestion des ressources humaines	
• Appliquer la nouvelle législation – se préparer à élaborer de nouvelles politiques, pratiques, approches (par exemple, en ce qui touche la dotation et les recours dans les mesures de dotation, la gestion du rendement des	Transition achevée d'ici 2005

Priorités et plans	Délai
employés, le règlement des conflits, la mobilité avec les employeurs distincts, les activités menées conjointement avec les syndicats et la formation et le perfectionnement).	
• Développer les capacités;	
- commencer à préparer les employés, les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines à remplir des rôles nouveaux dans le domaine de la modernisation de la gestion des ressources humaines;	2004
- renforcer les systèmes des ressources humaines dans l'administration fédérale en multipliant les options de libre-service qui s'offrent aux employés et en établissant des liens entre les systèmes.	2006
Renforcement de la gestion de la rémunération, y compris la réforme de la classification	
• Améliorer les systèmes et les procédures de contrôle de la réserve de la rémunération.	2004
• Poursuivre la réforme de la classification.	Par groupe, à partir de 2003
Équité en emploi, langues officielles et renouvellement du milieu de travail	
• Initiative *Faire place au changement* – préparer un rapport d'étape sur la représentation des minorités visibles au sein de la fonction publique et élaborer une stratégie de l'après-2003.	2004
• Évaluer la progression des initiatives conçues en réponse à l'examen de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* par les parlementaires.	2004
• Amorcer un changement culturel pour que le Programme des langues officielles soit vraiment fondé sur les valeurs.	2003
• Réviser les politiques et les programmes de perfectionnement et de recrutement.	2004
Stratégie d'apprentissage continu	
• Planifier l'évaluation de la politique pour l'apprentissage continu.	2003
• Mettre en œuvre le programme d'apprentissage conjoint de l'Alliance de la Fonction publique du Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.	2003
• Élaborer une stratégie de mise en œuvre du nouveau programme d'orientation dans la fonction publique pour les personnes embauchées à la fonction publique.	2004
• Déterminer les besoins courants en matière d'apprentissage et une stratégie de mise en œuvre au sein de la fonction publique.	2003

Milieu de travail : Le milieu de travail offre un environnement sain et habilitant

Le Secrétariat vise deux résultats :

- Que les employés aient un milieu de travail sûr, bien équipé et propice à leur bien-être, où les efforts, l'innovation, le travail d'équipe et les réalisations sont mis en valeur;
- Que les gestionnaires, les employés et leurs représentants entretiennent des relations productives, et les qualités de chef des employés de la fonction publique soient accentuées.

L'atteinte de ces résultats sera déterminée par :

- le degré de satisfaction des employés et la mesure du bien-être au sein du milieu de travail au regard de données de référence découlant des résultats du sondage mené auprès des fonctionnaires en 2002;
- l'effectif de réserve (durée des fonctions et profil démographique) de la direction, et l'intention des cadres de rester dans la fonction publique.

Priorités et plans	Délai
Perfectionnement et soutien des cadres de direction	
• Élaborer une stratégie en matière de leadership.	2003
• Poursuivre les travaux dans le cadre du projet lié aux cadres intermédiaires.	2003
• Élaborer une politique sur la gestion du rendement des EX.	2003
Renouvellement du cadre des politiques de gestion des ressources humaines et des rapports sur le rendement	
• Gérer l'initiative consistant à examiner les politiques afin de les rationaliser ou les éliminer.	Cadre de gestion en place au cours de la prochaine année de planification
• Planifier la mise en œuvre d'un cadre de gestion axé sur les résultats et de reddition de comptes, et le renouvellement de la politique.	Gestion axée sur les résultats d'ici 2005
Élaboration des politiques	
• Assurer le suivi du sondage mené dans la fonction publique en 2002.	2003
• Élaborer et mettre en œuvre un code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, y compris des mesures régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat.	2003

Priorités et plans	Délai
Réalisation de la modernisation des services de voyage dans l'administration fédérale	
• Attribuer un contrat visant l'élaboration d'une solution intégrée en ce qui touche les services de voyage dans l'administration fédérale.	avril 2003
• Mener à bien la mise en œuvre de l'initiative de modernisation des services de voyage dans l'administration fédérale en veillant à établir des liens avec le programme des services partagés et de la modernisation de la gestion des ressources humaines, sans faire obstacle aux obligations constantes en matière de voyages et aux services connexes.	2003-2006
• Fournir soutien et leadership aux ministères et aux organismes pour l'adoption d'un système de gestion électronique des services de voyage.	2003-2006

C. *Amélioration des services*

Prestation des services axée sur les citoyens

(en milliers de dollars)

	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Activités du Secrétariat	33 031	**30 530**	25 678	25 498
Équivalents temps plein	235	**219**	150	148
Total des dépenses prévues	33 031	**30 530**	25 678	25 498

1. 2003-2004 par rapport à 2002-2003
La baisse de 2,5 millions de dollars observée en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 est essentiellement attribuable à la réduction des niveaux de référence se rapportant au GED (2,3 millions de dollars) et à diverses initiatives à délai déterminé (0,2 million de dollars).

Conformément aux engagements énoncés dans le discours du Trône de 2002 et *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le Secrétariat continuera d'exercer le leadership nécessaire pour améliorer l'accès des citoyens canadiens à un large éventail de services gouvernementaux et accroître leur satisfaction à l'égard de ces services.

En collaboration avec les ministères et les organismes, le Secrétariat joue un rôle de premier plan dans le déroulement de l'initiative Gouvernement en direct (GED) et l'Initiative d'amélioration des services (IAS). Comme il l'a annoncé dans son budget de décembre 2001, le gouvernement du Canada a alloué 600 millions de dollars sur quatre ans à l'initiative GED et il a repoussé le délai de un an pour le fixer à 2005.

En 2003-2004, le Secrétariat :

- établira des objectifs pour l'initiative GED et l'IAS pour 2005;
- élaborera une stratégie globale en matière de services pour le gouvernement du Canada (pour tous les modes de prestation);
- renforcera la plate-forme et les normes technologiques pangouvernementales sur lesquelles s'appuient les services offerts par Internet;
- établira les possibilités de transformer les procédés administratifs communs à de nombreux services;
- élaborera, de concert avec les ministères et les organismes, une approche pangouvernementale ou intégrée pour la gestion saine et l'utilisation novatrice de la technologie de l'information;

- renouvellera les politiques et les cadres qu'exige une approche « pangouvernementale » axée sur les utilisateurs au chapitre des services et de leur prestation dans les deux langues officielles, et élaborera d'autres politiques et cadres.

De concert avec les ministères et les organismes, et le cas échéant, avec les provinces, les territoires et les municipalités, le Secrétariat s'occupe aussi de coordonner la mise au point d'outils et de pratiques exemplaires pour l'établissement des objectifs à atteindre et les rapports à établir sur l'amélioration des services. Le gouvernement est déterminé à faire en sorte que la satisfaction de la population canadienne à l'égard de la prestation des principaux services publics s'améliore de façon mesurable. L'IAS a permis de progresser sur cette voie. En 2003-2004, le Secrétariat continuera de jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration des objectifs et des mesures liés à l'amélioration des services et mènera à bonne fin l'intégration de l'IAS à l'initiative GED.

De nombreux facteurs sont à l'origine des pressions qui pèsent sur le gouvernement pour l'amener à transformer ses services et à adopter une approche davantage axée sur les utilisateurs et de portée pangouvernementale à l'égard des services et de leur prestation. À ce propos, on peut mentionner la demande sans cesse croissante exprimée à l'égard des renseignements et des programmes du gouvernement, le volume accru de transactions partiellement attribuable au vieillissement de la population et les attentes croissantes des particuliers et des entreprises en ce qui touche les services offerts en mode électronique et l'accélération de la prestation des services. Les Canadiens et les Canadiennes veulent des services « homogènes » d'une administration à l'autre, qui ne les obligent pas à connaître de façon approfondie l'organisation du gouvernement. Ils veulent pouvoir accéder aux services publics n'importe quand et n'importe où. Ils veulent pouvoir obtenir les services en personne, par téléphone et sur Internet, chez eux, au travail ou à l'aide d'ordinateurs d'accès public ou de toutes sortes d'appareils portatifs. Ils s'attendent également à ce que leur gouvernement les consulte au sujet de la portée et de la prestation des services.

La technologie de l'information (TI) est essentielle aux opérations du gouvernement du Canada – elle soutient toutes ses activités internes ainsi que la plupart des services d'information et des services transactionnels offerts directement aux particuliers et aux entreprises, quel que soit le mode de prestation utilisé. Le gouvernement dépense environ 5,1 milliards de dollars par an (un peu plus de 10 p. 100 des dépenses de fonctionnement) pour la TI. Au cours des prochaines années, le maintien d'une saine infrastructure de TI et la promotion d'une approche davantage intégrée à l'égard des investissements et des mises au point en matière de TI (pour réduire le double emploi et améliorer l'efficacité) seront une priorité du Secrétariat. En outre, celui-ci continuera de travailler à la mise au point et à l'application d'un cadre des ressources humaines qui sera propice au renouvellement, au recrutement et au maintien en poste d'un effectif compétent dans les domaines de la technologie de l'information, de la gestion de l'information et de la prestation des services.

Les Canadiens et les Canadiennes veulent que le gouvernement leur rende des comptes et obtienne des résultats. Une fois l'an, le Secrétariat communiquera de l'information au public sur l'évolution de l'initiative GED et l'IAS. Le rapport annuel sur GED est accessible à l'adresse http://www.gol-ged.gc.ca/rpt/rpt_f.asp. L'Outil de mesures communes (OMC) servira à déterminer la satisfaction de la population à l'égard des services gouvernementaux ainsi que

l'augmentation du nombre d'utilisateurs. Les nouvelles mesures du rendement en matière de langues officielles seront conçues et élaborées de manière à suivre de près la mise en œuvre des politiques et des programmes. Des sondages et diverses activités de recherche seront menés pour parvenir à mieux comprendre l'utilisation que les Canadiens et les Canadiennes font des différents modes de prestation des services et pour suivre de près l'évolution de leurs attentes au sujet des services.

Les priorités liées à l'IAS présentent de nombreux défis. N'importe quel changement qui entraîne une utilisation intensive de la technologie de l'information, la restructuration des procédés administratifs, des tests de validation constants auprès des utilisateurs et des clients (qui peuvent changer d'attitude très rapidement) est risqué, en particulier dans le secteur privé. Toutefois, le risque de ne pas changer est encore plus grand, car des procédés et des systèmes désuets et inefficaces ne peuvent répondre à une demande sans cesse croissante. Les Canadiens et les Canadiennes s'attendent à recevoir des services améliorés, transparents, plus efficaces et plus rapidement en matière d'information et de transaction. Leur engagement et leur satisfaction à l'égard des institutions publiques sont largement fonction de leur expérience dans le domaine des services. En conséquence, l'atteinte des objectifs liés à l'amélioration des services est essentielle à la mise en place d'un secteur public compétent, efficace et dynamique.

Résultats, priorités et plans, par élément de résultat stratégique

Accès : Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens sont assurés d'un accès pratique, sûr et homogène aux programmes et aux services de l'État, dans la langue officielle de leur choix

Le Secrétariat vise trois résultats :

- Que le gouvernement du Canada soit un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet : d'ici 2005, il sera le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens.

- Que la population canadienne ait un accès amélioré aux programmes et aux services gouvernementaux et une présence accrue et mieux intégrée du gouvernement fédéral partout au pays grâce à la mise en œuvre de la prestation des services à guichet unique (Service Canada) ainsi qu'aux programmes et aux politiques en vigueur dans des domaines tels que les services téléphoniques, les communications gouvernementales, le Programme de coordination de l'image de marque, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

- Que les Canadiens et les Canadiennes bénéficient de services améliorés, dans la langue officielle de leur choix, grâce au renouvellement du Programme des langues officielles et des politiques connexes.

Priorités et plans	Délai
Élaborer une vision de la prestation multimodes des services et une stratégie de transformation des services	
• Élaborer une vision de la prestation multimodes des services qui permettra d'adopter une approche cohérente et uniforme à l'échelle du gouvernement en ce qui touche la mise au point et la prestation de services axées sur les utilisateurs, compte tenu de l'intérêt que suscite le libre-service électronique, tout en maintenant ou en améliorant les services fédéraux, quel que soit leur mode de prestation, et en accroissant leur efficience et leur efficacité.	Mise au point terminée en 2003-2004 Mise en œuvre 2004-2006
• Déterminer les possibilités de transformer les opérations gouvernementales au moyen de solutions communes ou partagées et de procédés administratifs qui peuvent être adoptés dans tous les ministères et les organismes, et aider les ministères et les organismes à les adopter.	2003-2005
Réaliser l'initiative Gouvernement en direct d'ici 2005	
• Établir, d'une année à l'autre, les objectifs des ministères et organismes, horizontaux, regroupés et globaux touchant les services d'information et les services transactionnels de GED qui seront offerts d'ici 2005; fournir des passerelles et des regroupements; donner aux ministères et aux organismes les instructions dont ils ont besoin pour dresser leurs plans en ce qui concerne GED.	2003-2006
• De concert avec les ministères et les organismes, mettre au point des outils communs, des pratiques exemplaires et des approches en ce qui touche la mesure du rendement lié à GED et l'établissement de rapports connexes; soutenir le contrôle « horizontal » ou pangouvernemental de l'information et des services électroniques; déterminer les possibilités d'adopter des procédés administratifs communs et des services intégrés.	2003-2006
Renforcer l'infrastructure électronique sécurisée commune	
• Continuer de mettre au point et d'utiliser (en collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ainsi que d'autres ministères et organismes) les applications liées aux services électroniques à l'échelle gouvernementale, les procédés de sécurité et les services de réseautage, y compris les services d'authentification fondés sur l'Infrastructure à clés publiques (ICP) pour les opérations en ligne sécurisées.	Principales composantes et viabilité réalisées en 2004; mise en œuvre, opérations et gouvernance en place à compter de 2005

Priorités et plans	Délai
Mettre en place une saine gestion des ressources de GI/TI du gouvernement et fonder les projets et les investissements ministériels en TI sur les orientations pangouvernementales (lien avec la Gérance)	
• Fournir de l'aide et des instructions aux ministères et aux organismes en ce qui touche l'amélioration de la gestion de la technologie de l'information et l'interopérabilité des systèmes, et faciliter la transformation des services aux entreprises par le renouvellement et le renforcement du programme d'architecture fédérée, en faisant correspondre les projets et les activités ministériels de TI aux priorités gouvernementales.	Renouvellement du programme d'architecture fédérée d'ici 2004
Consolider la série de politiques liées à l'amélioration des services	
• Contribuer à l'engagement du Secrétariat d'examiner ses politiques et fournir des orientations plus cohérentes aux ministères et aux organismes en dressant un cadre stratégique lié à l'amélioration des services et en consolidant, rationalisant et actualisant les politiques.	Mise au point du cadre stratégique 2004
• En outre, les activités suivantes seront menées :	À partir de 2004
- Réviser le processus d'établissement des normes relatives à la TI, à la GI et aux services.	
- Élaborer et appliquer des normes pour la sécurité de la TI (dans le cadre de la mise en œuvre de la *Politique du gouvernement sur la sécurité*).	
• Mettre à jour la *Politique de gestion de l'Infrastructure à clés publiques au gouvernement du Canada* et assurer une gérance en conséquence.	2004
• Fournir aux ministères et aux organismes des conseils pratiques sur la gestion de toutes les formes de documents et appuyer la mise en œuvre de la politique future sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement.	En permanence Politique : mai 2003
• Fournir aux institutions et aux organismes des conseils et des documents à l'appui de la nouvelle *Politique de communication du gouvernement du Canada*.	En permanence
• Examiner la *Politique sur la protection des renseignements personnels* pour assurer et maintenir l'intégrité des renseignements personnels détenus par les institutions fédérales; cet examen est essentiel au succès des services axés sur la clientèle à l'échelle du gouvernement.	2003-2005

Priorités et plans	Délai
Apporter des améliorations à la prestation des services dans les deux langues officielles	
Pour améliorer le service aux Canadiens et aux Canadiennes dans la langue officielle de leur choix, le Secrétariat devra :	
• Suivre de près l'application du Programme des langues officielles pour veiller à ce que les citoyens reçoivent les services dans la langue officielle de leur choix; mettre au point des outils d'évaluation afin de permettre aux ministères et aux organismes d'autoévaluer leur rendement.	À partir de 2004
• Actualiser le *Règlement sur les langues officielles* conformément aux données du recensement de 2001; confirmer ou désigner des bureaux chargés de fournir des services bilingues au public.	2003

Qualité : Les citoyens sont satisfaits de la qualité des services gouvernementaux qu'ils reçoivent par l'intermédiaire d'organisations novatrices qui s'appliquent à les servir de façon rapide, courtoise, compétente et équitable

Le Secrétariat vise le résultat suivant :

- Que le gouvernement obtienne une amélioration marquée de la satisfaction des Canadiens et des Canadiennes à l'égard des principaux services gouvernementaux d'ici 2005 grâce à la mise en œuvre couronnée de succès de l'IAS et à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

Priorités et plans	Délai
Réaliser une amélioration marquée des services d'ici 2005	
• Élaborer et mettre en œuvre une stratégie et un cadre de reddition de comptes pour atteindre l'objectif approuvé par les ministres du Conseil du Trésor, à savoir une amélioration de 10 p. 100 de la satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation des services d'ici la fin de 2005.	Exigences établies 2003-2004 Rapport annuel
Promouvoir et faire connaître l'initiative GED et l'IAS	
• Créer une stratégie de communication globale et dresser un plan de mise en œuvre pour mieux faire connaître au public les services offerts en direct, l'encourager à y recourir et faire naître la confiance dans les mesures que le gouvernement met en place pour protéger les renseignements personnels; créer un environnement électronique sécurisé.	Stratégie 2003-2004; mise en œuvre 2004-2006

Priorités et plans	Délai
Élaborer une stratégie relative au milieu de travail en ligne et une approche pour le développement des capacités, à l'appui de l'initiative GED et l'IAS (lien avec la Gestion des ressources humaines)	
• Terminer l'établissement du cadre des ressources humaines et soutenir les collectivités de pratique de la technologie de l'information et de la gestion de l'information ainsi que les professionnels de la prestation des services.	Cadre terminé 2004
Consolider la série de politiques liées à l'amélioration des services	
• **Politique sur les différents modes de prestation de services et rapports annuels sur les sociétés d'État :** Suivre de près la *Politique sur les différents modes de prestation de services* et déposer un rapport annuel sur les sociétés d'État.	Rapport annuel
• **Revitaliser le Programme de coordination de l'image de marque (PCIM) :** Élaborer une politique et des normes visant à incorporer les décisions du Conseil du Trésor pour renforcer la présence et la visibilité du gouvernement fédéral.	2003-2005

D. *Administration du Secrétariat*

(en milliers de dollars)				
	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Activités du Secrétariat	46 929	**41 120**	40 177	40 941
Équivalents temps plein	314	**307**	307	307
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	10 000	**10 000**	10 000	10 000
Total des dépenses prévues	56 929	**51 120**	50 177	50 941

1. 2003-2004 par rapport à 2002-2003
La baisse de 5,8 millions de dollars observée en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 est essentiellement attribuable à la réduction des niveaux de référence pour le report de 5 p. 100 en 2001-2002 (4 millions de dollars) et les ressources ministérielles expirées pour des initiatives de durée limitée (1,8 million de dollars) comme l'équité en emploi et le deuxième sondage mené auprès des fonctionnaires.

Représente les initiatives pangouvernementales qui n'ont pas encore été rattachées à un secteur d'activité en particulier.

Le Secrétariat atteint ses objectifs tout en assurant une gestion conforme aux principes énoncés dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*

Le Secrétariat est administré de manière à faciliter la concrétisation des plans et des priorités exposés dans le présent document. Pour ce faire, le Secrétariat gère ses ressources de façon saine, soutient un effectif moderne, efficace et représentatif, et améliore constamment les services qu'il offre à ses clients ministériels.

La direction du Secrétariat fait son possible pour assurer une gestion interne qui soit souple et facile à adapter aux plans et aux priorités, lesquels sont précisés et rajustés en fonction des besoins changeants. Le Secrétariat a également mis au point divers mécanismes et stratégies internes lui permettant de voir à ce que ses activités se déroulent de façon harmonieuse et efficace. Par exemple, la Stratégie de développement durable du Secrétariat vise à réduire le plus possible l'incidence négative de la gestion des ressources sur l'environnement. Dans le même ordre d'idées, la structure du comité exécutif du Secrétariat et les fonctions de vérification interne et d'évaluation ont été établies de façon à ce que la responsabilité à l'égard des résultats soit transparente.

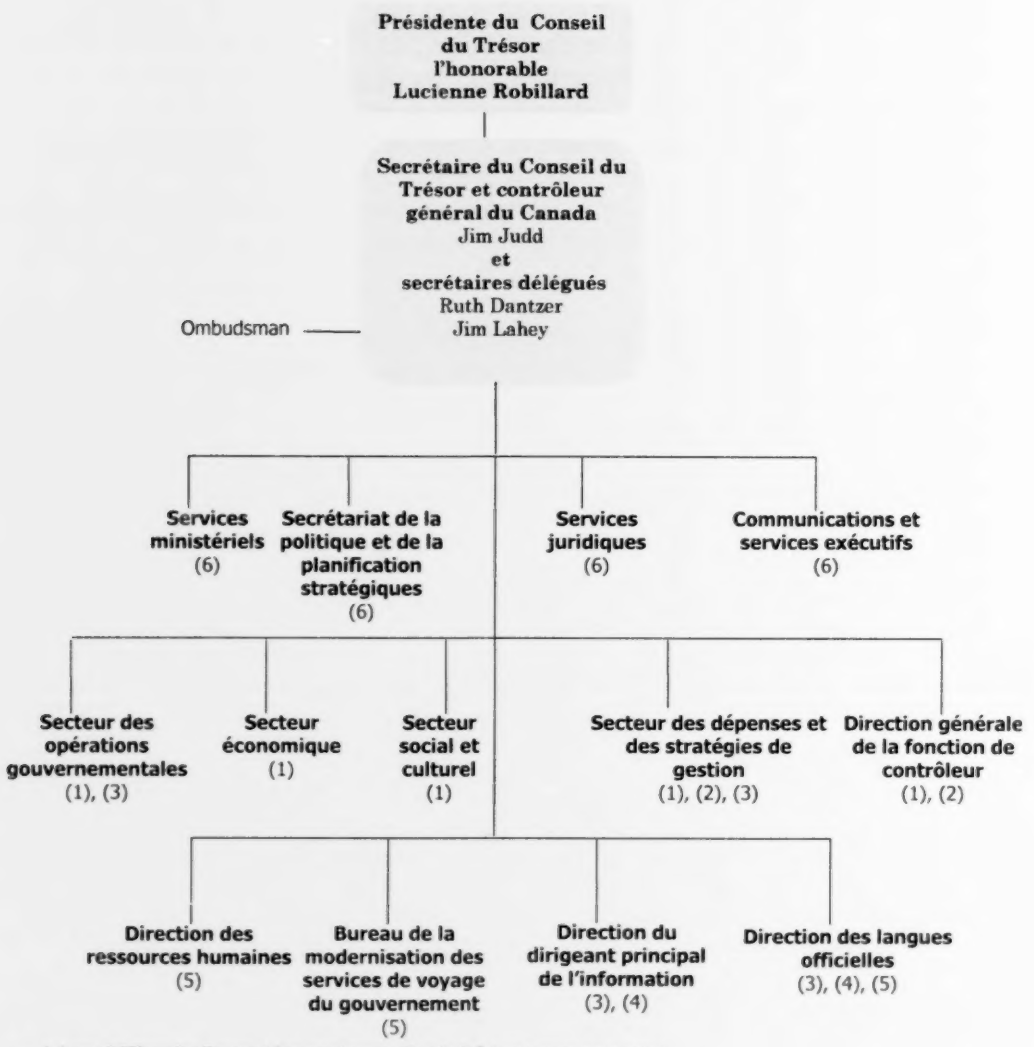
Le Secrétariat est pleinement déterminé à assurer la mise en œuvre de son Plan des ressources humaines, qui vise à mettre en place un milieu de travail exemplaire ainsi qu'un effectif qui atteint les objectifs de l'organisation, est bien géré, diversifié, viable et efficace. Les membres du comité exécutif jouent un rôle de champion qui les amène à exercer une fonction de leadership et d'orientation stratégique dans la conduite des initiatives se rattachant aux quatre pierres angulaires du Plan : gestion de la charge de travail et équilibre professionnel-familial; recrutement et maintien en poste; prise d'appui sur les connaissances et l'apprentissage;

politiques et programmes de ressources humaines dans la fonction publique (langues officielles, équité en emploi, prix et reconnaissance, réforme de la classification). Cette année, le Secrétariat continuera d'axer ses efforts sur les questions liées à la charge de travail et la mise en place d'un milieu de travail positif.

L'amélioration de la prestation des services ministériels consiste notamment à créer, pour l'effectif du Secrétariat, un milieu de travail sain et habilitant, doté de services de GI/TI modernes, de bibliothèque et de relations avec les médias, de services juridiques et en matière de communications, de sécurité et de locaux. Grâce à des activités comme le rôle de coordination du Secrétariat auprès des conseils régionaux, les ministères et les organismes fédéraux sont bien informés sur le travail accompli au sein du Secrétariat.

Partie IV : Organisation

A. Organisation du Secrétariat



*** Les chiffres indiquent les secteurs d'activité** *(voir page suivante).*

B. *Secteurs d'activité approuvés*

1) Gestion et planification des dépenses – Affectation des ressources à l'échelle du gouvernement selon les priorités du gouvernement et le cadre financier.

2) Fonction de contrôleur – Des pratiques de gestion qui sont axées sur les résultats et les valeurs, qui intègrent l'information financière et non financière sur les résultats pour les besoins de la planification et des rapports, qui tiennent compte des risques de façon responsable et qui prévoient des mécanismes de contrôle appropriés.

3) Service et innovation – Une fonction publique innovatrice et axée sur les citoyens, qui répond aux priorités des Canadiens et des Canadiennes en matière d'amélioration des services et qui est déterminée à offrir des services qui satisfont à leurs attentes ou les dépassent.

4) Gestion de l'information et technologies de l'information – Des services gouvernementaux abordables et adaptés aux besoins des citoyens, grâce à l'utilisation stratégique de la gestion de l'information et des technologies de l'information.

5) Gestion des ressources humaines - Une fonction publique qui est axée sur les résultats et repose sur des valeurs, qui est représentative et vouée à l'apprentissage, et qui est la meilleure au monde.

6) Administration des services ministériels – Des services ministériels efficaces pour aider tous les secteurs d'activité à atteindre leurs objectifs.

Bien qu'il puisse exister un léger chevauchement, de façon générale les secteurs d'activité susmentionnés sont répartis de la façon suivante aux fins des résultats stratégiques :

- **Gérance :** (1) Gestion et planification des dépenses et (2) Fonction de contrôleur
- **Amélioration des services** : (3) Service et innovation et (4) Gestion de l'information et technologies de l'information
- **Gestion des ressources humaines** : (5) Gestion des ressources humaines
- **Administration du Secrétariat** : (6) Administration des services ministériels

C. *Dépenses prévues*

Tendances en matière de dépenses

Au cours des trois années de planification, on observe une baisse des dépenses liées aux activités du Secrétariat en raison de l'achèvement d'initiatives de courte durée et du fait que les allocations de fonds visant certaines initiatives cibles telles que GED et la modernisation de la gestion des ressources humaines après 2003-2004, n'ont pas été établies.

Les fonds gérés par l'administration centrale traduisent une augmentation des dépenses au cours des trois années de planification au titre des pensions et des assurances de la fonction publique, qui représente la part des primes d'assurance-maladie, d'assurance-salaire et d'assurance-vie payée par l'employeur, les paiements au titre des régimes d'assurance-maladie, des charges sociales et des pensions des provinces, des avantages sociaux et des régimes d'assurance pour les employés engagés localement (à l'extérieur du Canada).

Programme du conseil de gestion – dépenses prévues

(en milliers de dollars)

	Prévision des dépenses[1] 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budgétaire du Budget principal des dépenses				
Activités du Secrétariat	157 491	**191 740**	166 419	164 625
Fonds gérés par l'administration centrale	2 109 540	**2 338 708**	2 486 520	2 661 220
Total	2 267 031	**2 530 448**	2 652 939	2 825 845
Moins les recettes disponibles[2]	123 021	**119 854**	117 000	117 000
Total du Budget principal des dépenses	2 144 010	**2 410 594**	2 535 939	2 708 845
Redressements subséquents[3]	34 253	**22 542**	11 063	-
Total des dépenses prévues	2 178 263	**2 433 136**	2 547 002	2 708 845
Moins les recettes non disponibles[4]	8 600	**8 800**	8 800	8 800
Plus le coût des services reçus gratuitement[5]	13 120	**13 085**	13 190	13 300
Coût total	2 182 783	**2 437 421**	2 551 392	2 713 345
Équivalents temps plein	1 404	**1 358**	1 171	1 126

1. Comprend le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses de 2002-2003, et les virements provenant du crédit 10 (Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale) et du crédit 15 (Conventions collectives).
2. Les recettes disponibles servent à couvrir les coûts engagés par le Secrétariat pour le compte d'autres ministères du gouvernement au titre d'initiatives partagées comme la caisse de retraite du Compte de pension de la fonction publique (crédit 1) et les assurances de la fonction publique (crédit 20).
3. Comprend les redressements apportés aux niveaux de référence après le dépôt du Budget principal des dépenses 2003-2004 en ce qui touche les reports approuvés pour la modernisation de la gestion des ressources humaines (3 millions de dollars), le Programme d'apprentissage conjoint (0,663 million de dollars) et la recherche sur la rémunération (0,5 million de dollars) et les fonds pour l'initiative de vérification interne et d'évaluation (18,373 millions de dollars pour 2003-2004 et 11 millions de dollars pour 2004-2005).
4. Recettes tirées des droits de stationnement.
5. Comprend les services suivants fournis gratuitement : frais relatifs aux locaux (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada), indemnisation des accidentés du travail (Développement des ressources humaines Canada) et services juridiques (ministère de la Justice du Canada).

D. Concordance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité

Tableau de concordance entre la structure des secteurs d'activité en 2003-2004 et le cadre de planification stratégique proposé

Programme du conseil de gestion

Nouveaux résultats stratégiques/Anciens secteurs d'activité	Amélioration des services	Gérance	Ressources humaines	Administration du Secrétariat	Total
Gestion et planification des dépenses	596	769 990	-	-	770 586
Fonction de contrôleur	-	46 095	-	-	46 095
GI/TI	26 816	-	-	-	26 816
Gestion des ressources humaines	2 672	-	1 535 401	-	1 538 073
Administration des services ministériels	446	-	-	51 120	51 566
Total	**30 530**	**816 085**	**1 535 401**	**51 120**	**2 433 136**

Annexe 1 : Sommaire des paiements de transfert du conseil de gestion

(en milliers de dollars)

	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005–2006
Subventions				
Gestion et planification des dépenses				
Organisation de coopération et de développement économiques	20	-	-	-
Total des subventions	20	-	-	-
Contributions				
Gestion des ressources humaines				
Programme de stages pour les jeunes	18 580	**18 600**	18 600	18 600
Total des contributions	18 580	**18 600**	18 600	18 600
Autres paiements de transfert				
Gestion des ressources humaines				
Paiements versés aux accidentés du travail conformément au Régime de prestations de revenu versées aux survivants des employés de la fonction publique tués dans l'exercice de leurs fonctions	498	**498**	498	498
Régime d'indemnisation des conjoints d'attachés militaires canadiens	2	**2**	2	2
Loi sur la mise au point des pensions du service public	25	**25**	20	20
Total des autres paiements de transfert	525	**525**	520	520
Total des paiements de transfert	19 125	**19 125**	19 120	19 120

Annexe 2 : Précisions sur les programmes de paiements de transfert excédant 5 millions de dollars

Programme de stages pour les jeunes

Objectif

Les stages de perfectionnement dans le secteur public fédéral sont conçus pour permettre aux jeunes de perfectionner leurs compétences afin de renforcer leur employabilité et d'acquérir l'expérience de travail essentielle dont ils auront besoin pour obtenir un emploi.

Résultats prévus

Grâce au Programme, on effectuera une juste répartition des places de stagiaire au Canada, selon le taux de chômage des jeunes dans les provinces et les territoires, et l'existence d'activités fédérales pouvant offrir des possibilités d'apprentissage intéressantes et diversifiées.

Le Programme permettra aux jeunes d'acquérir une expérience de travail ainsi que des compétences transférables qui contribueront à accroître leur employabilité.

Le Programme offrira une chance de réussite aux jeunes à risque ainsi qu'aux décrocheurs, aux chefs de famille monoparentale, aux jeunes Autochtones et aux jeunes itinérants.

Il aidera les participants à trouver un emploi ou à s'établir à leur compte après leur stage.

Indicateurs clés

Des places de stagiaire dans chaque province et territoire sont offertes et financées en fonction des taux de chômage des jeunes dans la province ou le territoire et de la présence des institutions fédérales.

Des places de stagiaire sont offertes et financées dans les secteurs ruraux (c'est-à-dire hors des régions métropolitaines) et les jeunes prennent part au Programme.

Au moins 50 p. 100 des places de stagiaire sont réservées aux jeunes à risque.

Plus de 50 p. 100 des jeunes participants finissent leur stage et trouvent un emploi dans l'année suivant le Programme ou reprennent leurs études.

Cinquante pour cent des jeunes participants reçoivent un soutien supplémentaire de la Young Men's Christian Association (YMCA), qui donne notamment des conseils et de la formation en dynamique de la vie.

Annexe 3 : Provenance des recettes disponibles et des recettes non disponibles du conseil de gestion

Recettes disponibles

(en milliers de dollars)				
	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Gestion des ressources humaines				
Initiatives partagées	2 854	**2 854**	-	-
Assurances de la fonction publique	117 000	**117 000**	117 000	117 000
Total des dépenses disponibles	119 854	**119 854**	117 000	117 000

Recettes non disponibles

(en milliers de dollars)				
	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Recettes tirées des droits de stationnement[1]	8 600	**8 800**	8 800	8 800
Total des recettes non disponibles	8 600	**8 800**	8 800	8 800
Total des recettes disponibles et non disponibles	128 454	**128 654**	125 800	125 800

1. Représente les droits de stationnement versés par les fonctionnaires qui utilisent les installations appartenant au gouvernement ou louées par celui-ci. Les recettes sont déposées directement au Trésor et ne peuvent servir à compenser les dépenses de fonctionnement.

Annexe 4 : Coût net du Programme du conseil de gestion pour 2003-2004

(en milliers de dollars)

	Dépenses
Dépenses nettes prévues (Budget principal des dépenses total et redressements selon le tableau Dépenses prévues)	2 433 136
Plus les services reçus gratuitement	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	10 995
Indemnisation des accidentés du travail versée par Développement des ressources humaines Canada	
Traitements et dépenses liées aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada	2 090
	2 446 221
Moins les recettes non disponibles	8 800
Coût net du Programme en 2003-2004	2 437 421

Annexe 5 : Thèmes gouvernementaux et initiatives de gestion clés

Accès à l'information

Le Groupe d'étude de l'accès à l'information a reçu le mandat consistant à examiner toutes les composantes du cadre de l'accès à l'information, y compris la *Loi sur l'accès à l'information*, le règlement, les politiques et les procédures connexes. Le 12 juin 2002, il a publié son rapport final intitulé *Accès à l'information : comment mieux servir les Canadiens* . Le rapport contient 139 recommandations sur la réforme de la législation et de l'administration du programme de l'accès à l'information. De concert avec le ministère de la Justice Canada, le Secrétariat est occupé à prendre connaissance du rapport et des recommandations qu'il contient, et il assurera le suivi qui s'impose.

Stratégie de développement durable

L'année 2003 est une importante période de transition pour le Secrétariat en ce qui touche le développement durable. Il s'agit en effet de la dernière année visée par la stratégie en vigueur et de l'année au cours de laquelle on doit élaborer et déposer au Parlement, en décembre 2003, la troisième stratégie couvrant la période allant de 2004 à 2006. Les activités consisteront à mettre au point les mesures découlant des engagements énoncés dans notre stratégie courante, à évaluer celle-ci et à élaborer la nouvelle stratégie.

Les trois buts actifs de la stratégie adoptée pour la période 2001 à 2003 sont les suivants :

- faciliter la découverte de solutions et aider les ministères à atteindre leurs objectifs de développement durable;
- renforcer la capacité du Secrétariat à tenir compte du développement durable dans ses programmes et ses activités;
- réduire l'impact environnemental des activités du Secrétariat.

Le Secrétariat a l'intention d'élaborer sa troisième stratégie de développement durable pour :

- être plus stratégique
- tirer profit des enseignements découlant des deux stratégies précédentes
- mettre l'accent sur des engagements moins nombreux, mais d'une valeur plus grande.

Annexe 6 : Adresses Internet de rapports et documents d'orientation du Conseil du Trésor

Gérance

Rapport annuel au Parlement 2002 – les sociétés d'État et autres sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts
(http://www.tbs-sct.gc.ca/report/CROWN/02/cc-se-02_f.asp)

Rapport annuel au Parlement sur la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels 2001-2002(http://www.tbs-sct.gc.ca/report/Acc&priv/01-01/ati-aiprp_f.html)

Le rendement du Canada 2002 (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc_f.asp)

Gestion des marchés (http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/cmp/home-accueil.asp?Language=FR)

Évaluation (http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_f.asp)

Gestion des finances (http://www.tbs-sct.gc.ca/fin/common/c_main_f.asp)

Vérification interne (http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_f.asp)

Modernisation de la fonction du contrôleur (http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/index_f.asp)

Gestion des biens immobiliers (http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rpm-gbi/home-accueil.asp?Language=FR)

Planification des ressources et gestion des dépenses (http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/rpem/homef.html)

Gestion axée sur les résultats (http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_f.asp)

Gestion des risques (http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp?Language=FR)

Gestion des ressources humaines

L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2000-2001 (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/empequi/2001/ee-01_f.asp)

Rapport annuel sur les langues officielles 2001-2002 (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/OfLang/2002/arol-ralo_f.asp)

Cadre de gestion des ressources humaines - Outil de référence à l'intention des gestionnaires - édition 2001 (http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/Framework/FRAME_f.asp)

Votre source d'information en ressources humaines au gouvernement fédéral (www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/HRXmenu_f.html)

Le réseau du leadership (www.leadership.gc.ca/menu_f.asp)

Amélioration des services

Gouvernement en direct (www.gol-ged.gc.ca/index_f.asp)*Rapport - le Gouvernement en direct et les Canadiens* (www.gol-ged.gc.ca/rpt/gol-ged-rptpr_f.asp)

Langues officielles (www.tbs-sct.gc.ca/ollo/francais/)

Initiative d'amélioration des services (http://www.tbs-sct.gc.ca/ccpi-pise/index_f.html)